



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE RESTAURACE

MARKETING STRATEGY OF A RESTAURANT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Lucie Čiháková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, PhD.

BRNO 2015

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013).

Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Čiháková Lucie, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie restaurace

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy of a Restaurant

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení, včetně ekonomického zhodnocení návrhů

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, P. Marketing Management. Victoria Publishing, Praha 2002 ISBN 80-247-0016-6
KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-010-4
SALOMON, R.M. - MARSHALL, W.G. – START, W. E. Marketing očima světových marketing manažer. Computer Press. Brno 2006. ISBN 80-251-1273-X
VAŠTÍKOVÁ, M. 2008. Marketing služeb efektivně a moderně. Praha Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.10.2014

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou současného stavu podniku a vytvořením marketingové strategie, která má za cíl zviditelnění podniku a zvýšení návštěvnosti. Součástí práce je důkladná analýza makroprostředí, oborového prostředí a mikroprostředí podniku, spolu se SWOT analýzou. V závěru práce jsou potom uvedena doporučení pro všechny složky marketingového mixu, která by měla vést ke zlepšení stávající situace, včetně ekonomického zhodnocení podniku.

ABSTRACT

This diploma thesis analyzes the current state of the company and creating a marketing strategy, which aim is to make restaurant and guesthouse popular and visible and increase attendance. The work includes a thorough analysis of the microenvironment, branches environment and microenvironment enterprise together with SWOT analysis. In conclusion, there are presented recommendations for all components of the marketing mix , which should lead to an improvement of the current situation , including an economic assessment of the company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová strategie, Restaurace, SWOT analýza, Marketingový mix, Marketing

KEYWORDS

Marketing strategy, Restaurant, SWOT analysis, Marketing mix, Marketing

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ČIHÁKOVÁ, L. *Marketingová strategie restaurace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 127s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, PhD.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a byla zpracována samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. ledna 2015

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracovávání této diplomové práce.

OBSAH

OBSAH	9
ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
1.1 Vymezení problému práce	13
1.2 Cíle práce	13
1.2.1 Hlavní cíl práce	13
1.2.2 Dílčí cíle práce	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
2.1 Administrativní marketing	15
2.2 Marketing služeb	18
2.3 Analýza makroprostředí	20
2.3.1 Sociální prostředí	20
2.3.2 Legislativní prostředí	21
2.3.3 Ekonomické prostředí	21
2.3.4 Politické prostředí	22
2.3.5 Technologické prostředí	22
2.4 Analýza oborového prostředí	23
2.4.1 Analýza trhu	23
2.4.2 Analýza konkurence	23
2.5 Analýza spokojenosti zákazníků	26
2.5.1 Výzkum spokojenosti zákazníka	26
2.6 Analýza zákazníků	27
2.7 Analýza mikroprostředí	27
2.7.1 Marketingový mix	27
2.7.2 Marketingový mix služeb	31

2.7.3	Marketingový mix z pohledu zákazníka	33
2.8	SWOT analýza.....	34
2.8.1	Příležitosti a hrozby.....	34
2.8.2	Silné a slabé stránky	36
2.9	Vytvoření strategie.....	37
2.9.1	Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody.....	37
2.9.2	Strategie zaměřená na růst organizace	38
2.9.3	Strategie zaměřená na vývoj portfolia.....	38
2.9.4	Strategie positioningu.....	39
3	PRAKTICKÁ ČÁST	40
3.1	Základní charakteristika.....	40
3.1.1	Charakteristika podniku	40
3.1.2	Poloha.....	40
3.1.3	Současná situace.....	40
3.1.4	Podniková struktura.....	40
3.1.5	Poslání podniku	40
3.2	Analýza makroprostředí.....	41
3.2.1	Sociální prostředí.....	41
3.2.2	Legislativní prostředí.....	45
3.2.3	Ekonomické prostředí	48
3.2.4	Politické prostředí	50
3.2.5	Technologické prostředí	51
3.2.6	Shrnutí výsledků SLEPT analýzy	52
3.3	Analýza oborového prostředí.....	53
3.3.1	Analýza trhu	53
3.3.2	Analýza konkurence	61
3.4	Analýza zákazníků.....	61

3.4.1	Analýza zákazníků restaurace	61
3.4.2	Analýza zákazníků penzionu.....	61
3.5	Analýza mikroprostředí	61
3.5.1	Marketingový mix	61
3.5.2	Marketingový mix služeb.....	62
3.5.3	Marketingový mix z pohledu zákazníka	62
3.6	Finanční situace podniku	62
3.7	SWOT analýza.....	63
3.7.1	Hodnocení faktorů SWOT analýzy	63
3.7.2	Konfrontační matice SWOT analýzy	64
4	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM TABULEK	71
	SEZNAM GRAFŮ.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	73

ÚVOD

Marketing je v dnešní době nedílnou součástí každého úspěšného podnikání. Právě s pomocí marketingových nástrojů můžeme vytvořit z malého a nenápadného podniku kvalitní a prosperující firmu, která bude svým majitelům přinášet očekávané finanční výsledky. V současné době se můžeme s marketingem setkat opravdu na každém kroku. Reklama nás obklopuje v mnoha podobách, ať už tištěná, internetová nebo televizní.

Každá společnost, která chce na dnešním rychle se vyvíjejícím a především konkurenčním trhu uspět, musí mít připravenou kvalitní marketingovou strategii. Bez podpory marketingových nástrojů by byl i sebelepší podnik odsouzen k nezdaru a jeho místo rychle obsadí podnik jiný, který umí dobře využívat současné moderní technologie, nabízející nepřeberné množství možností jak podnik zviditelnit.

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila společnost, která se zabývá pohostinstvím a poskytováním ubytování. Právě v této oblasti podnikání je v současné době velká konkurence.

Společnost, poskytující služby, se od společnosti, zabývající se výrobou, v mnohém liší. Právě v oblasti pohostinství a služeb obecně je velice důležitá správná souhra marketingové strategie spolu s kvalitou poskytovaných služeb a prezentací personálu restaurace. Právě vystupování personálu ve velké míře ovlivňuje kvalitu, image, prezentaci a tím i celkové hodnocení podniku. I nejvyšší kvalitu poskytovaných produktů, tedy pokrmů a ubytování, může výrazně či zcela znehodnotit nekompetentnost, odborná nepřipravenost, neochota a nepříjemnost obsluhy. Právě zde je velice důležité dbát na správný výběr zaměstnanců, jejich motivaci a porozumění, vizi a směřování celé společnosti.

Oblast pohostinství je velice náročná díky zásadnímu podílu lidského faktoru ve styku se zákazníkem a citlivosti na dílčí pochybení jednotlivců. Jediný špatně připravený či nevhodně podaný pokrm může zkazit několik let budovanou dobrou pověst podniku a výrazně snížit návštěvnost podniku.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Vymezení problému práce

Diplomová práce se zabývá vytvořením návrhu marketingové strategie pro Restauraci a penzion. Sestavení samotné marketingové strategie předchází vytvoření důkladné analýzy makroprostředí, mikroprostředí a oborového prostředí.

Informace, získané na základě těchto analýz, budou následně využity k vytvoření SWOT analýzy, která nám přiblíží příležitosti a hrozby, které pro společnost plynou z vnějšího okolí podniku a taktéž silné a slabé stránky společnosti.

Většina poznatků v praktické části diplomové práce vychází z mých vlastních zkušeností.

V restauraci jsem jako servírka zaměstnána již 5 let a prostředí restaurace

i cílovou skupinu hostů velmi dobře znám. V praktické části diplomové práce bude také větší prostor věnován právě restauraci, do níž chtějí majitelé přilákat větší množství zákazníků a kterou považují za základ svého podnikání.

1.2 Cíle práce

1.2.1 Hlavní cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza současného stavu firmy a vytvoření marketingové strategie pro restauraci a penzion, která by řešila aktuální problémy, se kterými se podnik potýká. Tato strategie bude obsahovat doporučení pro všechny prvky marketingového mixu, které mohou vést ke zlepšení současného stavu včetně ekonomického zhodnocení.

1.2.2 Dílčí cíle práce

Dílčí cíle práce, které povedou k naplnění cíle hlavního, je především provedení analýz makroprostředí, oborového prostředí a mikroprostředí. Data, získaná z dílčích analýz, budou následně využita pro vytvoření SWOT analýzy podniku. V závěru práce budou potom sestaveny návrhy pro novou marketingovou strategii.

Použité metody:

- Analýza SLEPT
Analýza sociálních, legislativních, ekonomických, právních a technologických faktorů, které podnik ovlivňují. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí.
- Analýza trhu
Analýza trhu nám umožňuje získat informace o konkrétním trhu, na kterém se podnik nachází.
- Analýza konkurence
Pro analýzu konkurence bude využit Porterův model konkurenčních sil.
- Analýza zákazníků
Analýza zákazníků nám slouží k poznání zákazníků, jejich požadavků a složení.
- Analýza marketingového mixu
Analýza produktu, ceny, propagace, distribuce, lidí, procesů a materiálního vybavení. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí podniku.
- Analýza SWOT
Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Administrativní marketing

Pojmem administrativní marketing je dle Kotlera označována schopnost vytvářet marketingové plány a ty potom převádět do reality.

„Neumíte-li úspěšně plánovat, plánujete svůj neúspěch.“ - Anonym

Samotný proces plánování je pak možná důležitější, než samotný plán. Manažeři vytyčují cíle, kterých chtějí dosáhnout, diskutují a v případě nezdarů se snaží vytvářet nápravná opatření, která povedou k dosažení vytyčeného cíle.

Existuje 6 typů marketingových plánů:

- Marketingové plány značek
- Marketingové plány pro jednotlivé kategorie produktů
- Plány pro nové produkty
- Plány pro tržné segmenty
- Plány pro geografické trhy
- Zákaznické plány

Marketingový plán by měl být jednoduchý a výstižný. Nejpodstatnější položky, které zajímají management firmy, jsou především cíle, strategie a náklady, které je potřebné vynaložit pro realizaci daného plánu.

Marketingový plán by měl obsahovat:

1. Situační analýzu
2. Marketingové záměry a cíle
3. Marketingovou strategii
4. Plán marketingových opatření
5. Kontrolní nástroje marketingu

1. Situační analýza obsahuje:

Zhodnocení současné situace – zajímá nás především objem prodeje, tržní podíl, cena a náklady.

SWOT analýza – jedná se o seznam silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb. Tato analýza bude podrobněji popsána v kapitole 2.9.

Identifikace hlavních problémů – souhrn hlavních problémů, se kterými se podnik potýká.

Předpoklady do budoucnosti.

2. Vytyčení marketingových záměrů a cílů:

Záměry – v tomto kroku si manažer určí záměry, kterých chce v budoucnu dosáhnout.

Může se jednat o zvýšení podílu na trhu nebo zvýšení spokojenosti zákazníků.

Předpokladem je realizovatelnost a kompatibilita vytyčených záměrů.

Cíle – převádějí záměry do jejich měřitelné podoby. V případě záměru zvýšení podílu na trhu bude cílem jeho růst z 15% na 20%.

3. Volba marketingové strategie

Cílů, které byly definovány v předchozím bodě, bude podnik dosahovat prostřednictvím marketingové strategie. Ta obsahuje následující body:

Cílový trh – základem úspěchu je přesná definice cílových trhů. Při segmentaci trhů je třeba rozlišovat mezi primárním, sekundárním a terciárním trhem.

- Primární trh – tento trh tvoří kupující, kteří jsou schopni, ochotni a připraveni nakupovat. Zásadním úkolem firmy je tedy tento trh identifikovat a oslovit.
- Sekundární trh – tento trh se vyznačuje taktéž svojí schopností nakupovat, ale již menší připraveností a ochotou.
- Terciární trh – terciární trh není schopen okamžitého nákupu, ale je zapotřebí sledovat jeho připravenost ke koupi.

V připravované strategii by měl být detailně popsán cílový trh, jeho charakteristiky, jako například demografické charakteristiky. Dobré je také znát nákupní preference cílového trhu a jeho návyky.

Stěžejní prezentace – je dobré vytvořit stěžejní klady firmy, které bude prezentovat vůči svému okolí. Většinou se využívá jednoho kladu.

Cenová prezentace – při stanovení ceny je dobré vycházet z následujících vymezení:

- Víc za víc
- Víc za totéž
- Totéž za míň
- Míň za mnohem míň
- Víc za míň (KOTLER, 2000, s. 75)

Celková hodnotová proklamace – marketingový plán by měl odpovídat na otázku: „Proč je dobré nakupovat právě u vás?“ Měl by zahrnovat veškeré důležité vlastnosti a klady a měl by umět zdůvodnit, proč je daná nabídka pro zákazníka nejvýhodnější.

Distribuční strategie – distribuční strategie se využívá k popisu obsluhy cílového trhu podniku. Jedná se tedy o způsob, jakým budou uspokojeny potřeby zákazníka z hlediska distribuce zboží a služeb.

Komunikační strategie – komunikační strategie zahrnuje určení peněz na reklamu, prodejce, přímý marketing, podporu prodeje a public relations.

4. Plán konkrétních opatření

Plány a strategie z předchozích kroků jsou poté převedeny do praxe. V tomto kroku se stanovují přesné termíny plnění jednotlivých opatření. Podstatou je také seznámení s plánem a zaúkolování konkrétních osob, které se budou na plnění plánu podílet.

5. Kontrolní nástroje

Nástroje, které zabezpečují shodu plánu se skutečným vývojem. Jednotlivé plány jsou obvykle rozděleny na dílčí cíle, podle nichž je možné hodnotit výkonnost a stupeň plnění plánu. Pokud není těchto cílů ve stanovenou dobu dosaženo, je zapotřebí zásah manažera a zavedení nápravných opatření. (KOTLER, 2000, s. 185-195)

2.2 Marketing služeb

Marketing služeb je považován za novou oblast marketingové teorie. S rozvojem služeb se ukázalo, že dosud koncipované marketingové řízení, které je využíváno pro výroby, je pro oblast poskytování služeb nedostačující. (KINCL, 2004, s. 113)

„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná, nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí, být spojena s hmotným produktem“ (KOTLER, 2007, s. 710)

Dle Rustona a Carsona (1985) je základním rozdílem mezi marketingem služeb a zboží fakt, že zboží je vyráběno a služby jsou prováděny.

Dalším rozdílem mezi marketingem zboží a marketingem služeb je fakt, že zákazník se nesoustředí pouze na samotný výstup, ale zajímá se i o celý proces poskytování dané služby. Hlavním důvodem je především nutnost zapojení zákazníka do samotného procesu. (KINCL, 2004, s. 117)

Mezi základní znaky služeb, kterými se odlišují od zboží, můžeme zařadit jejich nehmotnost, proměnlivost, vlastnictví (respektive jeho absence), pomíjivost a neoddělitelnost. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 16)

- Nehmotnost – nejzákladnější charakteristikou služeb je nehmotnost. Od ní se potom odvíjí další vlastnosti služeb. Zákazník službu nemůže zhodnotit fyzickým smyslem. (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000, s. 13)
Zákazník bude proto vyhledávat důkazné známky kvality nabízené služby. Ty bude hledat především v místě, kde je služba poskytována, podle zaměstnanců společnosti, propagačních materiálů či ceny. (KINCL, 2004, s. 115)
- Proměnlivost – služby jsou vysoce variabilní, jelikož závisí na tom, kdo, kdy a kde je poskytuje. Proměnlivost můžeme chápat ve dvou rovinách. První představuje míru, do jaké se poskytovaná služba odchyluje od normy. Druhá nám udává úroveň změn, vedoucí k uspokojení specifických potřeb zákazníka. (KINCL, 2004, s. 116)
- Absence vlastnictví - služba je oproti výrobku spojena pouze s právem dočasného užívání, zatímco u výrobku může jeho majitel čerpat výhody vlastnictví neustále. (KINCL, 2004, s. 116)

V případě služeb tato nemožnost vlastnictví souvisí s jejich nehmotností a zničitelností. Zákazník směnou nezískává žádné vlastnictví, ale kupuje si právo na poskytnutí služby. (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000, s. 18)

- Pomíjivost – služby nemohou být skladovány pro pozdější spotřebu či prodej. Tato vlastnost služeb není problémem, pokud je poptávka po službách stálá. V opačném případě můžou firmě vzniknout problémy. (KINCL, 2004, s. 116)
- Neoddělitelnost – u zboží můžeme oddělit jejich produkci a spotřebu. Tento postup není možný u služeb, kdy je daná služba produkována za přítomnosti zákazníka. Zákazník se tedy účastní procesu poskytování služby a je neoddělitelnou součástí její produkce, přičemž zákazník nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby. (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000, s. 15)
Služby jsou na rozdíl od výrobků vytvářeny a spotřebovávány současně. Další odlišností oproti výrobkům je, že jsou nejdříve nabídnuty a prodány a poté poskytovány a využívány. (KINCL, 2004, s. 116)

V následující tabulce jsou potom uvedeny základní rozdíly mezi výrobky a službami.

Tabulka 1: Rozdíl výrobků a služeb

Výrobky	Služby	Rozdíly ve vztahu ke službám
Hmotné	Nehmotné	→ nemožnost inventarizace
		→ nemožnost patentování
		→ nemožnost vystavení či ukazování
		→ obtížnost stanovení ceny
Standardizované	Nestandardizované	→ dodání a spokojenost závisí na práci zaměstnanců
		→ nemožnost zjistit, zda služba odpovídá původně plánované a propagované
Výroba oddělena od spotřeby	Souběžná výroba a spotřeba	→ zákazníci podílením se na transakci ovlivňují její podobu
		→ vzájemné ovlivňování zákazníků během procesu poskytování služby
		→ velká produkce je složitá
		→ výslednou podobu služby ovlivňují zaměstnanci
Trvalejší	Pomíjivé	→ složitá synchronizace dodávky s poptávkou po službách
		→ nemožnost vrácení či zpětného prodeje

Zdroj: vlastní zpracování (KINCL, 2004, s. 117 – 118)

2.3 Analýza makroprostředí

Ekonomické subjekty se pohybují v prostředí, které se rychle mění. Je důležité, aby podnik dobře rozuměl tomu, co se v jeho vnějším prostředí děje a jak to ovlivňuje jeho činnost. Úspěšná firma musí reagovat na nové trendy tak, aby si udržela konkurenční výhodu. (SOLOMON, 2006, s. 35)

Makroprostředí se skládá z prvků mimo firmu, které na ni mohou působit pozitivně či negativně. Mezi tyto prvky můžeme zařadit stát, spotřebitele, konkurenci či hospodářství. Tyto faktory nemohou být managementem firmy nijak kontrolovány a vedení firmy se jim tedy musí přizpůsobit a reagovat na jejich případné změny. (SOLOMON, 2006, s. 38)

Cílem analýzy makroprostředí je najít vhodnou atraktivní příležitost a vyhnout se problémům, které mohou firmu ohrozit. Ve službách je za nejzávažnější hrozbu považována konkurence. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 38)

2.3.1 Sociální prostředí

Toto prostředí je představováno řadou faktorů, které vyplývají ze zvyků, hodnot a mínění obyvatelstva. Lidé vyrůstají a žijí v určitém prostředí, společnosti, která vytváří jejich hodnoty. (KOTLER, 1998, s. 154)

Demografické prostředí je považováno za jedno z nejdůležitějších, protože se týká lidí, kteří tvoří trh. Demografie jako věda se zabývá studiem lidské populace z hlediska věku, struktury, pohlaví, rozmístění či rasy. Mezi nejdůležitější demografické ukazatele můžeme zařadit:

- Velikost populace a trendy růstu
- Změny ve věkové struktuře obyvatel
- Změna rodiny
- Migrační tlaky – tlak na mezinárodní migraci zvyšuje především fakt, že v dohledné budoucnosti budou mít obyvatelé rozvinutých zemí menší počet dětí, než obyvatelé chudších regionů. V rozvinutých zemích se tak vlivem stárnutí populace zvýší potřeba cizí práce z důvodu nedostatku domácích zájemců. S rostoucím množstvím stárnoucích obyvatel se začne zvyšovat poptávka po důchodovém pojištění a zdravotních službách, kterou bude třeba vyrovnat právě přílivem zahraničních imigrantů.

- Růst vzdělanosti – tento ukazatel sleduje především procento vzdělaných lidí
- a jeho trend. Můžeme do této skupiny zařadit obyvatelstvo, rozdělené dle dosaženého vzdělání na střední či vysokoškolské.
Zvyšující se počet vzdělaných lidí zvyšuje poptávku po knihách, cestování, počítačích a dalších komoditách.
- Rostoucí různorodost (KOTLER, 2007, s. 135)

2.3.2 Legislativní prostředí

Úkolem legislativy je chránit společnost před nekalou konkurencí, ochrana spotřebitelů před nepoctivými praktikami firem, ochrana společnosti před nespoutanými aktivitami podnikatelských subjektů a přenos celkových společenských nákladů výrobků a výrobních procesů na firmy. Každý nový zákon může negativně ovlivnit růst podniku. Vstupem do Evropské unie vzniká povinnost dodržovat kromě národní legislativy také legislativu, stanovenou Evropskou komisí. Byly schváleny zákony, upravující konkurenční chování, standardy, které musí výrobky splňovat a mnohé další náležitosti. (KOTLER, KELLER, 2013, s. 116)

2.3.3 Ekonomické prostředí

Pro úspěch marketingových plánů společnosti je důležitý stav hospodářství dané země. „Celkový vzorec změn nebo fluktuací v hospodářství nazýváme hospodářským cyklem“. Hospodářský cyklus zahrnuje období prosperity, recese, deprese a oživení. Sledování hospodářských cyklů je pro oblast marketingu velmi důležité. Jednotlivé hospodářské cykly ovlivňují nákupní chování spotřebitelů a firem. Období prosperity je typické zvýšenou poptávkou po zboží a službách. Firmy se snaží vyhovět zákazníkům a vytvářejí nové produkty, které by splnily jejich očekávání. V období recese spotřebitelé množství svých nákupů omezují. Firmy se soustředí především na udržení objemu prodeje. Recese může mít závažnější dopad především pro výrobce luxusního zboží. U výrobců základních potřeb se významnější ztráty většinou neprojeví. (SOLOMON, 2006, s. 49)

K ekonomickým faktorům můžeme zařadit faktory, ovlivňující kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Důležité jsou především reálné příjmy obyvatelstva, jejich změny či výše úspor. (KINCL, 2004, s. 29)

V současné době jsou pro ekonomiku typické rysy jako vysoká míra inflace, nezaměstnanost, recese. (FORET, 2001, s. 34)

2.3.4 Politické prostředí

Rozhodnutí marketingového oddělení do značné míry také ovlivňuje politické prostředí.

Patří sem:

- Vládní agentury a nátlakové skupiny
- Rostoucí význam veřejných zájmových skupin
- Rostoucí důraz na etiku a společenskou zodpovědnost (KOTLER, 1998, s. 150)

Toto prostředí především ovlivňuje zákony na ochranu spotřebitele a investora, činnosti vládních a nevládních organizací, politických stran a skupin veřejného zájmu. (FORET, 2001, s. 34)

2.3.5 Technologické prostředí

Technika je považována za jeden z nejdramatičtějších faktorů. Postoj k ní závisí především na tom, zda nás více ovlivňují její přínosy či negativa.

Patří mezi faktory, které dokážou měnit poptávku zákazníků s velkou rychlostí. Pokud se společnosti podaří správně odhadnout, jakým směrem se budou technologie vyvíjet, může získat významnou konkurenční výhodu. (KARLÍČEK, 2013, s. 70)

Do této skupiny můžeme zařadit faktory, které pomáhají vytvářet nové technologie, výrobky a nové tržní příležitosti.

Mezi trendy, které je třeba sledovat, patří:

- Rychlost technologických změn
- Vysoké náklady na výzkum a vývoj
- Zaměření na drobná zlepšení
- Zvyšující se regulace technologických změn (KOTLER, 1991, s. 157)

Technologické prostředí nám poskytuje obraz o stále se zrychlujícím tempu inovací, úrovni technického rozvoje, zkracování inovačních cyklů a s tím související životnost produktů. (FORET, 2001, s. 34)

2.4 Analýza oborového prostředí

2.4.1 Analýza trhu

Při provádění marketingového výzkumu je zapotřebí provádět cílený výzkum trhu, ve kterém firma působí. Při vymezení trhu je dobré položit si otázku, jakým směrem je analyzovaný podnik zaměřen a to z několika hledisek.

- Věcné hledisko – důležitým faktorem je úzce vymezený trh, v němž bude firma působit. Čím užší bude vymezení trhu, tím větší mohou být tržní podíly jednotlivých podniků, které se na daném trhu nachází. Spolu s rostoucím podílem podniku roste i význam podniku na trhu. Je důležité analyzovat nejenom konkurenční výrobky, ale věnovat pozornost i výrobkům substitučním.
- Časové hledisko – je potřeba zvážit, zda podnikem poskytovaný výrobek či služba mají sezónní charakter. U výrobků a služeb, které podléhají sezónním výkyvům, mohou být v závislosti na časových obdobích dosahovány rozdílné tržní podíly.
- Hledisko kupujících – důležitým hlediskem je také vymezení trhu z hlediska kupujících. Trh je možno segmentovat v závislosti na skupině zákazníků. Každá skupina zákazníků reaguje zcela odlišně na použité marketingové nástroje. (KALKA, MASSEN, 2003, s.28-30)

2.4.2 Analýza konkurence

Jedním z podstatných bodů marketingového plánování je i správné zhodnocení konkurence. Proto je zapotřebí získat důkladné informace o konkurenčních podnicích. K tomu nám slouží analýza konkurence. Jejím úkolem je sběr a vyhodnocování co nejpřesnějších informací o nejdůležitějších konkurentech firmy. (KALKA, MASSEN, 2003, s. 34)

2.4.2.1 Porterova analýza

Jedním z možných přístupů k analýze konkurence je Porterova analýza. K analýze konkurence využívá pěti sil, které svědčí o přitažlivosti v odvětví. Musíme mít na paměti, že každé odvětví a jeho struktura je jedinečné. Tento model umožňuje podniku nalézt faktory, které jsou pro konkurenci rozhodující.

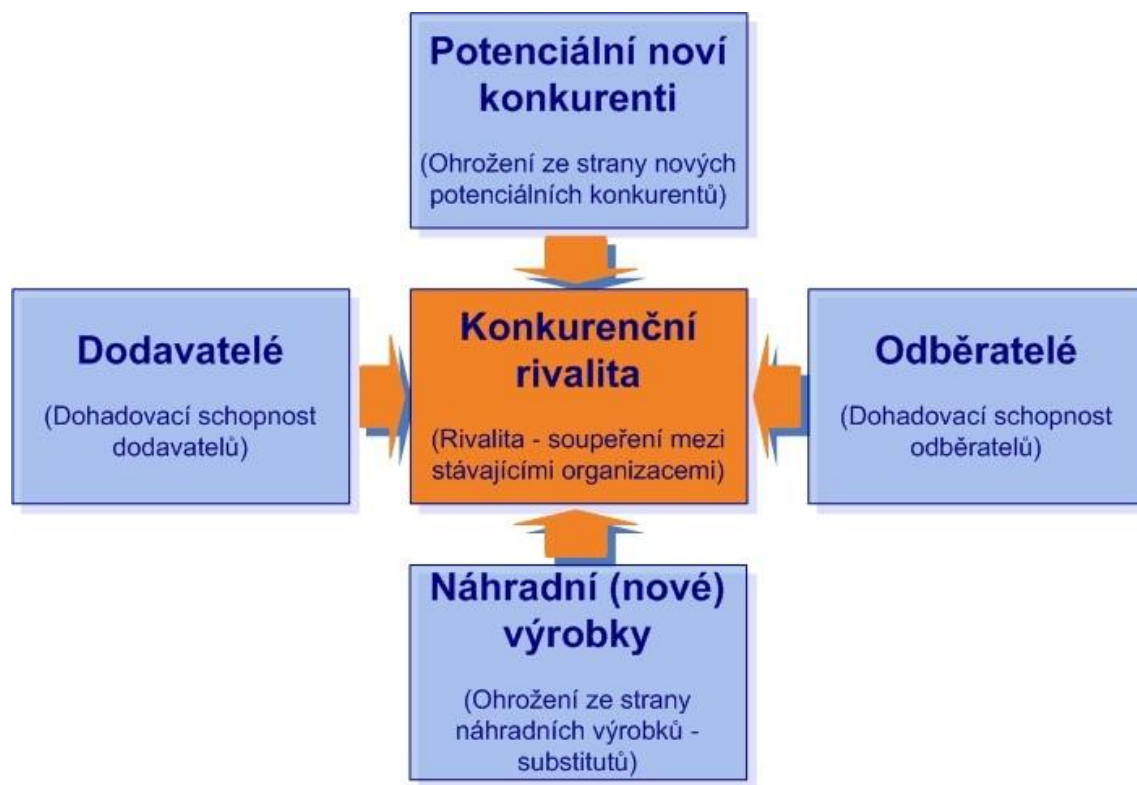
- Hrozba vstupu nových konkurentů – tento faktor souvisí s existencí vstupních a výstupních bariér. Mezi tyto bariéry můžeme zařadit úspory z rozsahu, přístup k distribučním kanálům, legislativu a vládní zásahy, očekávané reakce zavedených firem, kapitálovou náročnost vstupu a diferenciaci výrobků. Jako nejvhodnější trh z hlediska možnosti dosažení zisku je považován ten, kde jsou vysoké vstupní bariéry a nízké výstupní bariéry. Tento typ trhu s sebou nese nízké riziko, v případě neúspěchu firmy na daném trhu může firma bez větších problémů trh opustit.
- Vyjednávací síla dodavatelů – pokud mohou dodavatelé zvyšovat ceny, snižovat kvalitu a kvantitu dodávek, stává se toto odvětví pro firmy neatraktivní. Vhodné je proto snažit se vybudovat dobrý vztah s dodavateli.
- Vyjednávací síla zákazníků – vyjednávací síla zákazníků určuje atraktivitu trhu. V případě, že je síla velká, trh není atraktivní. Zákazníci tak tlačí na snižování ceny, požadují kvalitu a staví konkurenční firmy proti sobě.
- Hrozba substitutů – jako substituty jsou označovány výrobky, které plní podobný nebo stejný účel. V tomto případě je nutné zaměřit se na sledování cen konkurence.
- Rivalita v odvětví – v případě, že na trhu již působí velké množství konkurenčních firem, stává se tento trh pro nově vstupující firmy neatraktivní. Důležitým faktorem, který působí na rivalitu v odvětví, jsou vysoké fixní náklady, které mohou vést až k cenovým válkám. Dalším faktorem jsou potom počet konkurentů v odvětví a minimální rozdíly mezi nabízenými výrobky.

V souvislosti s analýzou konkurence na základě Porterova modelu pěti sil je tedy vhodné nalézt odpověď na následující otázky:

- Jak lze zlepšit naši pozici na trhu vůči konkurentům?
- Jak je možné zvýšit bariéry vstupu na trh?
- Čím lze snížit hrozbu substitutů?
- Jak je možné snížit vyjednávací sílu zákazníků?

- Jak můžeme snížit vyjednávací sílu dodavatelů? (GRASSEOVÁ, 2012, s. 191)

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: (KOTLER, 2007, s. 380)

2.4.2.2 Substituční pojetí konkurence

Další možnost, jak analyzovat konkurenci, je tzv. substituční pojetí konkurence. Tento model vychází z již zmíněného Porterova modelu. Jejím autorem je Kotler, který definoval 4 základní úrovně konkurence dle jejich nahraditelnosti:

- Konkurence značky – tento typ konkurence vzniká za předpokladu, že firma nabízí svým zákazníkům podobné výrobky za podobné ceny.
- Konkurence odvětví – zde jsou za konkurenty považováni všichni výrobci, kteří dodávají na trh stejnou třídu výrobků.
- Konkurence formy – jedná se o typ, kdy firma považuje za konkurenty všechny firmy, které nabízejí stejnou službu.
- Konkurence rodu – firma považuje za konkurenty všechny firmy bez ohledu na jejich zaměření, které se snaží získat zákazníkovi peníze.

Tato metoda umožňuje lépe a přesněji definovat konkurenty, kteří představují hrozbu pro náš podnik. (KOTLER, 1998, s. 209)

2.5 Analýza spokojenosti zákazníků

Nabídky budou úspěšné, pokud přinesou hodnotu a spokojenost zákazníkovi. Kupující volí mezi různými nabídkami na základě toho, co vnímá jako přínos největší hodnoty.

„Hodnota odráží vnímané hmatatelné a nehmátatelné výhody a výdaje pro zákazníka, lze ji primárně pojímat jako kombinaci kvality, služeb a ceny. Zvyšuje se s kvalitou a službami a snižuje s cenou, i když důležitou roli můžou hrát i jiné faktory.“(KOTLER, KELLER, 2007, s. 63)

Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. „Rozpor spočívá ve stanovení očekávání zákazníka o parametrech produktu a jeho užitku a následného srovnání se zkušeností po nákupu. Pokud je zkušenost vyšší než očekávání, je zákazník spokojen, v případě opačném je nespokojen.“(KOZEL, 2011, s. 190)

2.5.1 Výzkum spokojenosti zákazníka

Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků se zaměřuje na získávání informací, které vypovídají o tom, jak je zákazník s našimi produkty či službami spokojen. Cílem marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků je zjistit názory zákazníků na rozdílné problémy. Zjištění, jak je podnik vnímán ze strany svých zákazníků, pomůže určit, v kterých směrech je nutné zapracovat na zlepšení.

Spokojenost zákazníků je však příliš obecným pojmem, proto je potřeba jej dále zkonkretizovat. Jak uvádí (FORET, 2008, str. 31), je především důležité: „Definovat si pojmy jako zákazníci a hlavně spokojenost. V rovině samotného předmětu marketingového výzkumu k tomu slouží vymezení a následná operacionalizace základních pojmů.“

2.6 Analýza zákazníků

Firma by měla pečovat o své kmenové zákazníky, ale také provádět průzkum trhu a zjišťovat, kdo jsou noví potenciální zákazníci. Základní dělení zákazníků je na:

- Konzistentní – firma se snaží o nalezení většího počtu nových potenciálních zákazníků, kteří se svými potřebami podobají stávající skupině nejlepších zákazníků.
- Nekonzistentní – je nutné zkoumat i skutečnost, zda existují zákazníci, kteří sice nejsou podobní stávajícím zákazníkům, ale za určitých podmínek by také mohli využívat nabízené produkty firmy. (COOPER, LANE, 199, s. 121)

2.7 Analýza mikroprostředí

2.7.1 Marketingový mix

Za marketingový mix můžeme dle profesora Neil Bordena z Harvard Business School považovat podnikové aktivity, s jejichž pomocí můžeme ovlivnit rozhodnutí kupujícího. Pro dosažení maximálních výsledků by měly být tyto činnosti plánovány ve svém komplexu. Na začátku by měl podnik stanovit efektivnost těchto nástrojů z hlediska na ně vynaložených nákladů. Poté je možné sestavit marketingový mix společnosti tak, aby maximalizoval zisky. (KOTLER, 2000, s. 112)

Marketingový mix, jako soubor nástrojů marketingu, umožňuje budování dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody podniku na trhu a zároveň má umožnit maximální uspokojení potřeb a požadavků zákazníka při respektování určitých stanovených pravidel. Plné uspokojení potřeb zákazníků je možné jedině naplněním očekávané úrovně kvality zboží a služeb. K tomu napomáhá marketing, který pomocí výzkumů identifikuje očekávání zákazníka, týkající se kvality produktu a následně zabudovává tato očekávání do konkrétních marketingových programů, plánů a strategie. (FORET, 2005, s. 53)

Marketingový mix se může skládat z mnoha činností. Počátkem 60. let navrhl profesor Jerome McCarthy marketingový mix, jehož části tvoří product, price, place, promotion. Takzvaná koncepce 4P obsahuje tedy produkt, cenu, místo a propagaci. Postupem času bylo navrženo několik pozměňujících či upřesňujících verzí marketingového mixu. Produkt, místo i propagace vytvářejí podniku náklady, cena jako jediná z daných veličin

přináší podniku příjmy. V následujícím textu si jednotlivé složky rozebereme. (KOTLER, 2000, s. 112)

2.7.1.1 Produkt

Produkt je základní stavební jednotka každého podnikání. Cílem každého podniku je potom odlišit tento produkt od ostatních konkurentů na trhu a zlepšit jeho vlastnosti tak, aby byl preferován před konkurenčním výrobkem či aby za něj zákazníci byli ochotni zaplatit vyšší částku. (KOTLER, 2000, s. 115)

Za produkt je považováno vše, co může být na trhu nabízeno k vyvolání pozornosti, zájmu, ke směně, k použití nebo ke spotřebě. Vše, co má schopnost uspokojit potřeby a přání nakupujících, kromě fyzických předmětů, do této skupiny řadíme také služby, místa, kulturní výtvořky, či myšlenky. (FORET, 2011, s. 191)

Za produkt můžeme označit vše, co je nabízeno společností a slouží k uspokojení hmotných a nehmotných potřeb zákazníků. Za klíčový prvek je považována kvalita, která danou službu definuje. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 22)

Služba jako produkt je velice složitá a můžeme ji definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, které obsahují sociální, psychologické a funkční výhody. (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000, s. 92)

Úkolem pracovníků marketingu je tak vytvořit relevantní a zřetelnou diferenciaci produktů, jejímž základem mohou být:

- Fyzické rozdíly – vlastnosti výrobku, design, trvanlivost, spolehlivost
- Rozdíly v dostupnosti – zboží, které je k dostání v kamenné prodejně, na internetu nebo po telefonu
- Rozdíly v servisu – servis, spojený s dodáním zboží, jeho instalace či údržba
- Cenové rozdíly – nízká cena, vysoká cena, velice vysoká cena
- Rozdíly image – akce, pořádané společností, vztah k médiím

Za nejvíce efektivní fyzické rozdíly můžeme považovat vlastnosti a design. (KOTLER, 2000, s. 117)

2.7.1.2 Cena

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, cena jako jediný faktor marketingového mixu přináší firmě příjmy. Zbylé faktory vytvářejí náklady. Proto je snahou podniku zvyšovat

cenu produktů na co nejvyšší možnou hranici. Firma usiluje o takovou výši příjmů, která jim po odečtení nákladů umožňuje získat nejvyšší zisk. (KOTLER, 2000, s. 118)

Cenu můžeme zařadit z hlediska důležitosti v marketingovém mixu na první místo. Právě od ceny se odvíjí úspěšnost navrhovaného marketingového plánu. Cena je také jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují zákazníka při rozhodování o koupi. Zákazníci srovnávají svá očekávání a požadavky ohledně kvality služby s její cenou

a poté se rozhodují o koupi. (KINCL, 2004, s. 121 – 122)

Řadou kupujících je cena považována za ukazatel kvality. Nízká cena značí nízkou kvalitu poskytované služby, vysoká cena vysokou kvalitu poskytované služby. (SMITH, 2000, s. 6)

Jak uvádí (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000, s. 30) je v souvislosti s kvalitou služeb a jejich cenou důležité věnovat pozornost nákladům, tedy nabídkové straně stanovení ceny.

2.7.1.3 Místo (Distribuce)

Cílem distribuce je usnadnění přístupu zákazníka ke službě. Důležitá je volba případného zprostředkovatele dodávky služby. V souvislosti se základní charakteristikou služeb – nemožnost skladování – je logistický kanál krátký a velmi jednoduchý. (KINCL, 2004, s. 123)

U služeb představuje nepostradatelnou součást distribuce osobní kontakt. (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000, s. 105)

Poskytovatelé služeb se liší dle toho, zda spotřebitel musí za službou cestovat či služba přichází za ním. V zásadě existují tři typy poskytování služeb:

- Osobní – poskytovatel služeb se dostává do přímého kontaktu se zákazníkem
- Neosobní – poskytovatel služeb nepřichází do kontaktu se zákazníkem
- Telefonické – poskytovatel nepřichází do osobního kontaktu se zákazníkem, tento typ ovšem oproti neosobnímu poskytování služeb umožňuje určitou míru variability při komunikaci. (KINCL, 2004, s. 123)

Další zásadní otázkou je rozhodnutí prodejce, jakou cestou bude své produkty dodávat na trh. Existují dva základní způsoby a to přímý prodej a prodej přes prostředníky. (KOTLER, 2000, s. 121)

2.7.1.4 Propagace

Hlavním úkolem marketingové komunikace je vyvolat zájem o firmu a jejich výrobky, udržet stávající zákazníky a přilákat nové. Není důležité pouze výrobek vyrobit, ale také informovat zákazníky o daném výrobku a představit jim jeho vlastnosti. (FORET, 2001, s. 119)

Do této skupiny můžeme zařadit komunikační nástroje, které může firma využít k předání sdělení cílovému publiku. Jedná se tedy o komunikační mix podniku. Patří sem:

- Reklama – jeden z nejúčinnějších nástrojů budování povědomí o existenci podniku, výrobku nebo služby. Prostřednictvím reklamy můžeme oslovit širokou masu příjemců. Problémem je, že firma adresuje své sdělení všem bez toho, aby se zaměřila pouze na svoji cílovou skupinu. Dochází tak k oslovení i těch příjemců, pro které nemá tato zpráva žádný význam. V současné době je také velkým problémem ubývající počet diváků, zejména pak v rámci televizního vysílání. Zde jsou také zkracovány televizní šoty, což vede k tomu, že lidé často ani nestihnou zachytit poselství reklamy. Dalším problémem je také narůstající počet reklam. Pokud budeme náklady měřit na tisíc oslovených obyvatel, je funkce reklamy nezastupitelná, ale s postupující dobou ztrácí na efektivitě.

Na základě toho můžeme říci, že nejefektivnější je reklama, která je cíleně zaměřená. Může se jednat například o inzeráty ve specializovaných časopisech.

Otázka návratnosti investic je v oblasti reklamy problematická. Nejsnadněji se měří u přímého marketingu, kde podnik rozesílá reklamní nabídky konkrétnímu okruhu jedinců a na základě došlých objednávek může zjistit jeho úspěšnost. (KOTLER, 2000, s. 124 – 127)

Reklamu můžeme definovat jako placenou formu neosobní prezentace výrobků a služeb určitým sponzorem. Má vysoce veřejný charakter. Dá se jí využít pro budování dlouhodobého povědomí zákazníků o společnosti nebo pouze jako impuls pro rychlý nákup. (KINCL, 2004, s. 72)

Reklama ovšem působí hlavně na mysl zákazníků. K ovlivnění okamžitého nákupního chování se využívá podpora prodeje.

- Podpora prodeje – existují dva základní typy podpory prodeje – obchodní podpora a zákaznická podpora. Obchodní podpora poskytuje speciální bonusy, slevy a dary obchodním jednotkám. Zákaznická podpora se snaží snížit

u zákazníků značkové preference a v té souvislosti i sílu a hodnotu značky.

- Public relations – zahrnuje soubor několika nástrojů. Mezi tyto nástroje patří:
P – (publications) publikace
E – (events) veřejné akce
N – (news) novinky
C – (community involvement activities) angažovanost pro komunitu
I – (identity media) nosiče a projevy vlastní identity
L – (lobbying activity) lobbistické aktivity
S – (social responsibility activities) aktivity sociální odpovědnosti (KOTLER, 2000, s. 128)

Hlavní rozdíl mezi public relations a reklamou je ve skutečnosti, že reklama propaguje výrobek, zatímco public relations se snaží i o propagaci firmy jako celku. PR se zabývá vytvořením kladných představ zákazníků o společnosti. Dalším podstatným rozdílem oproti reklamě je v přínosu PR. Ten se v obratu společnosti projeví pouze minimálně. (KINCL, 2004, s. 74)

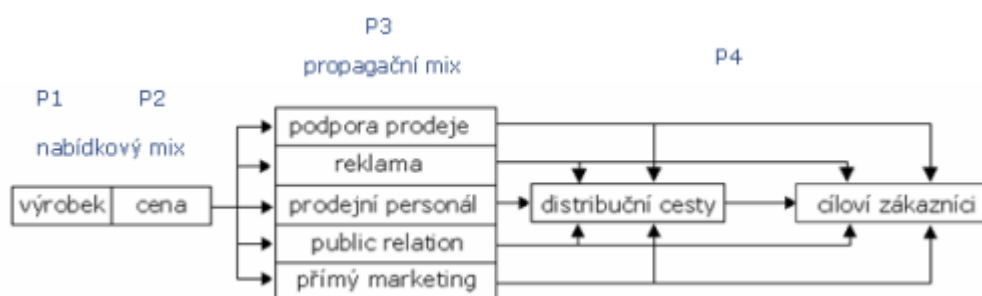
- Prodejní personál – je jedním z nejnákladnějších nástrojů marketingové komunikace. Jsou s ním spojeny například vysoké náklady na dopravu. Vhodnost užití prodejců se zvyšuje spolu se vzrůstající složitostí výrobku nebo služby.
- Přímý marketing – nám umožňuje oslovit konkrétní skupinu zákazníků, která může představovat potenciální kupce. Mnoho firem si v dnešní době vede databáze uživatelů, které je možné seřadit dle navolených kritérií a tím zúžit okruh příjemců reklamy na přesně cílenou skupinu zákazníků. (KOTLER, 2000, s. 130 – 133)

2.7.2 Marketingový mix služeb

Marketingový mix „4P“ v klasickém pojetí, zahrnující základní marketingové nástroje, kterými jsou produkt, cena, místo a propagace, ovšem pro vytváření marketingových plánů v oblasti služeb nestačí. Pro tyto oblasti podnikání má klasický marketingový mix „4P“ příliš úzký rámec, který není schopen reagovat na všechna specifika příslušné oblasti. (FORET, 2005, s.55)

Hlavním důvodem jsou především specifické vlastnosti služeb, které již byly zmíněny v Tabulce 1: Rozdíly výrobků a služeb.

Obrázek 2: Prodejní činnosti podniku



Zdroj: (EKONOMIE, 2014)

Dochází tak k rozšíření marketingového mixu o jedno až tři „P“. Jedná se nejčastěji o složky:

- **P5 – Lidé (People)** – v oblasti poskytování služeb je tento prvek marketingového mixu jedním z nejdůležitějších. Při poskytování služeb dochází ke kontaktu zákazníka se zaměstnancem, který může pozitivně či negativně ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb. Společnost se proto musí soustředit nejen na výběr zaměstnanců, ale i na jejich vzdělávání a motivaci. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 22-23) Do této skupiny můžeme zařadit všechny osoby, které se zapojují do procesu poskytování služby. Nejedná se pouze o samotného zákazníka a zaměstnance, ale patří sem i poskytovatel služby či ostatní zákazníci. (KINCL, 2004, s. 124)
- **P6 – Procesy (Processes)** – interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb je důvodem k detailnějšímu průzkumu, jakým způsobem je služba poskytována. Je nutné provádět analýzy poskytování služeb, vytvářet jejich schémata a postupně kroky zjednodušovat ke spokojenosti zákazníků. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 23)
- **P7 – Materiální vybavení (Physical evidence)** – služby se od ostatního zboží liší především v tom, že zákazník nemá možnosti službu dostatečně posoudit dříve, než ji spotřebuje. Tímto se pro zákazníka zvyšuje riziko při nákupu služeb. Proto je materiální prostředí považováno za důkaz vlastností služby. Mezi materiální vybavení tak můžeme zařadit samotnou budovu, kde je služba poskytována či oblečení zaměstnanců. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 22)

2.7.3 Marketingový mix z pohledu zákazníka

Podle významných marketingových osobností, jako je například Philip Kotler, je velmi důležitým pojetím marketingu tzv. „4C“ model. Ten pohlíží na marketingový mix z pohledu zákazníka, ne očima prodávajícího. Marketingový mix pak bude vypadat takto:

- z produktu se stane zákaznická hodnota (Customer Value),
- z ceny se stanou zákaznickova vydání (Cost to the Customer),
- místo se přemění na zákaznické pohodlí (Convenience),
- z propagace se stane komunikace se zákazníkem (Communication).

Díky tomu zjistíme, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci. Ze 4P se tak stanou 4C. (KOTLER, 2004, s.105)

Obrázek 3: Vztah 4P a 4C

4P	4C
Product	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Price	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Place	Dostupnost řešení (convenience)
Promotion	Komunikace (communication)

Zdroj: (KOTLER, 2004, s. 105)

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza zahrnuje vyhodnocení silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb. Při její realizaci vycházíme z analýzy externího a interního marketingového prostředí. (KOTLER, KELLER, 2007, s. 90)

Úspěšné zavedení marketingové strategie podniku závisí na tom, jak firma dokáže zhodnotit svoje silné a slabé stránky a jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby. (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000, s. 74)

Obrázek 4: SWOT analýza

	S - Silné stránky	W - Slabé stránky
O - Příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - Hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: vlastní zpracování

2.8.1 Příležitosti a hrozby

Analýzou externího prostředí získáme příležitosti a hrozby podniku.

Ekonomický subjekt se zabývá sledováním sil makroprostředí a mikroprostředí. Hlavním účelem sledování je nalezení příležitostí pro daný podnik. Za marketingovou příležitost můžeme dle Kotlera považovat oblast potřeb a zájmu kupujících, kde existuje vysoká pravděpodobnost, že společnost bude schopna tyto zájmy naplnit a firma dosáhne zisku. (KOTLER, KELLER, 2007, s. 90)

Firma si s pomocí této analýzy ověří svoji pozici na trhu, získá informace, které mohou vést ke zlepšení její pozice na trhu, činnosti, strategií apod. (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000, s. 75)

Mezi zdroje tržních příležitostí můžeme zařadit:

- Dodávat něco, čeho je nedostatek – tento postup nevyžaduje velký marketingový talent, neboť potřeba je známá
- Dodávat již existující výrobek vylepšeným či novým způsobem – ke zjištění potřeb zákazníků můžeme využít několik metod:
 - Metoda k zjištění problému – základem této metody je zeptat se přímo spotřebitelů, co by chtěli
 - Metoda ideálu – v tomto případě požádáme spotřebitele, aby si představili ideální výrobek či službu

- Metoda spotřebního řetězce – spotřebitel je požádán, aby popsal své kroky při výběru, nákupu, užívání a zbavování se výrobku
- Vytvoření nového výrobku či služby

K následnému vyhodnocení tržních příležitostí lze využít analýzu tržního prostředí, s jejíž pomocí lze určit atraktivitu a pravděpodobnost úspěchu. (KOTLER, KELLER, 2007, s. 90)

Analýzou externího prostředí získáme také hrozby. Hrozbou je určitý nepříznivý vývoj, který by mohl v případě netečnosti marketingového jednání vést k poklesu obrátu či zisku. Hrozby můžeme dělit dle vážnosti a pravděpodobnosti jejich vzniku. (KOTLER, KELLER, 2007, s. 90)

Výsledkem analýzy makroprostředí je identifikace příležitostí a rizik, které firmě hrozí. Toto však pro stanovení marketingové strategie nestačí. Dále je zapotřebí zhodnotit tyto příležitosti a hrozby. Příležitosti podniku můžeme hodnotit z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. K tomuto kroku nám slouží matice příležitostí. Hrozby můžeme hodnotit z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Ke zhodnocení používáme matici rizik.

Spojením těchto dvou matic získáme vhodné podnikatelské strategie.

- Oblast ideálního podnikání – oblasti realizace mnohých příležitostí s minimálním rizikem
- Oblast spekulativního podnikání – využívání četných příležitostí při vysokém riziku
- Oblast zralého podnikání – tzv. opatrná strategie, která se soustředí na jednu nebo několik příležitostí při nízkém riziku
- Oblast problémového podnikání – strategie využití jedné či několika příležitostí při poměrně vysokém riziku (KOTLER, 1998, s.85)

2.8.2 Silné a slabé stránky

Při hodnocení silných a slabých stránek podniku je potřebné odstupňovat každý faktor podle důležitosti. Stupně důležitosti mohou být: rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka atd.

A také podle intenzity jeho vlivu nebo výkonu: vysoký, střední, nízký. Výsledek spojení stupně výkonu a důležitosti představuje čtyři možné alternativy. Strategie SO, ST, WO, WT.(KOTLER, 1998, s.85)

2.9 Vytvoření strategie

Za strategii můžeme považovat určitý projekt, který říká, jak za stanovených podmínek dosáhnout vytyčeného cíle. Hlavním účelem strategie je dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci určitého marketingového prostředí. (HORÁKOVÁ, 2003, s. 11)

Cílem strategického plánování je formulace a vytváření aktivit a produktů společnosti způsobem, který zaručí dosažení zisku a umožní růst podniku či zajistí jeho stabilitu. (FORET, 2001, s. 15)

Pro dosažení konkrétních cílů organizace si můžeme zvolit z různých druhů strategií. K nejdůležitějším patří následující strategie:

2.9.1 Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody

Základem této strategie je zjištění činností, které představují konkurenční výhodu firmy. Konkurenční strategie můžeme dělit na:

- Výhoda nižších celkových nákladů - tuto strategii lze v organizacích, poskytujících služby, volit pouze za předpokladu, že je daná firma velká a má celostátní či regionální působnost. Dalším kritériem je, že má méně přímých kontaktů se zákazníky a lze popřípadě využít moderní technologie pro realizace některých činností.

Negativem je, že tato strategie může vést ke zhoršení kvality nabízených služeb a jejich zjednodušení.

- Diferenciace – strategie diferenciací se vyznačuje snahou o zvýšení hodnoty poskytované služby, která spočívá zejména ve zvýšení kvality poskytované služby ve vztahu k její ceně. Vyšší hodnoty můžeme dosáhnout zařazením zcela nové služby, doplňkových služeb či zjednodušením přístupu k dané službě.
- Specializace – společnost zaměřuje svoji pozornost pouze na jeden segment, který dokonale zná a může uspořít náklady či poskytovat diferenciované služby, přesně zaměřené na konkrétní potřeby vybraného segmentu.

Hrozba spočívá v příliš úzce definovaném segmentu zákazníků, což znamená, že snížila-li se poptávka, firma nemá možnost nahradit snížení příjmů na jiném trhu. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s.51)

2.9.2 Strategie zaměřená na růst organizace

Růst organizace můžeme analyzovat pomocí dvou základních rozvojových prvků a to rozvoj trhu a rozvoj produktu. Kombinaci těchto prvků zachycuje matice tržní hodnoty firmy. Trhy a produkty jsou porovnávány na základy jejich novosti pro danou organizaci.

- Strategie tržní penetrace – tato strategie se snaží dosáhnout růstu tím, že podporuje opakovanou a častější spotřebu daného produktu mezi současnými spotřebiteli. Prostředkem jsou například věrnostní slevy.
- Strategie rozvoje trhu – tato strategie podporuje prodej stávajících produktů novým zákazníkům.
- Strategie rozvoje produktu – strategie, zaměřující se na prodej nových produktů na stávající trh.
- Strategie diverzifikace – strategie, kombinující rozvoj nových produktů a pronikání na nové trhy. Tato strategie je ovšem náročná na kapitálové a lidské zdroje. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s.51-52)

2.9.3 Strategie zaměřená na vývoj portfolia

Společnosti, poskytující služby, se neustále pohybují v konkurenčním prostředí, kde se často mění požadavky spotřebitelů. Společnost se může dostat do situace, kdy se její produkty stanou pro spotřebitele nezajímavé. Proto není vhodné, aby se organizace spoléhala pouze na jeden produkt a jeden trh. Měla by mít větší sortiment služeb, který by nabízela různým tržním segmentům. Znalost hodnoty produkce z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých složek portfolia je pro manažera velice důležitá. K jejich hodnocení potom slouží metoda ABC. Tato metoda rozděluje služby do tří skupin:

- Služby A – služby, které přinášejí 60 – 80% příjmů. Tyto služby tvoří 10 – 15% celkového portfolia firmy.
- Služby B – služby, které přinášejí 15 – 20% příjmů a jejich podíl v celkovém portfoliu je 15 – 20%.
- Služby C – služby, které přinášejí 10 – 15% příjmů a jejich podíl v portfoliu je 60 – 80%.

Za nejdůležitější se považuje rozvíjet služby typu A. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s.52-54)

2.9.4 Strategie positioningu

Pod pojmem positioning si můžeme představit snahu o odlišení produktu dané společnosti od jejích konkurentů. Tímto krokem může organizace získat značnou konkurenční výhodu. Hlavními aspekty strategie jsou kvalita a cena. Cena jako první informuje zákazníka o tom, co může od nabízené služby očekávat. S pomocí kvality a ceny pak můžeme vytvořit poziční mapu. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 54)

Odlišení produktu můžeme dosáhnout například pomocí psychologických nástrojů, jako je ovlivňování reklamou, obalem či cenami. Dalším způsobem může být i distribuce. Podnik se snaží rozvíjet své silné stránky, které mu umožňují získat určitou konkurenční výhodu. Tuto strategii většinou uplatňují malé a střední podniky. (FORET, 2001, s. 17)

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Základní charakteristika

3.1.1 Charakteristika podniku

3.1.2 Poloha

3.1.3 Současná situace

3.1.4 Podniková struktura

3.1.5 Poslání podniku

3.2 Analýza makroprostředí

Pro stanovení firemní strategie a úspěšné podnikání vůbec je velice důležitá znalost okolního prostředí firmy. K tomuto kroku nám dobře poslouží analýza SLEPT, která zkoumá nejvýznamnější jevy, které ovlivňují danou firmu. Vnější prostředí můžeme rozdělit na několik částí, mezi které řadíme sociální prostředí, legislativní prostředí, ekonomické prostředí, politické prostředí a technologické prostředí. Díky této analýze získáme přehled o příležitostech a hrozbách, které společnosti přináší styk s okolím.

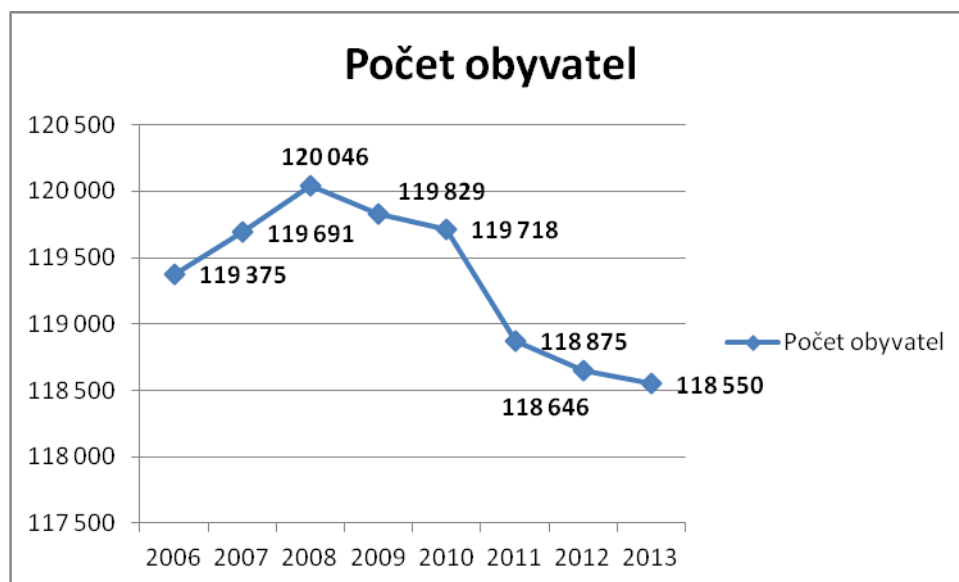
3.2.1 Sociální prostředí

Mezi důležité sociální faktory, které ovlivňují podnikání v oblasti pohostinství a poskytování ubytovacích služeb, můžeme zařadit především počet obyvatel a jejich věkovou strukturu.

V České republice bylo dle Českého statistického úřadu k 30.06 2014 evidováno celkem 10 528 477 osob. V Kraji Vysočina žilo k 1.1 2013 přibližně 511 tisíc obyvatel. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014)

Následující graf nám ukazuje vývoj počtu obyvatel v okrese Žďár nad Sázavou.

Graf 1: Vývoj počtu obyvatel v okrese Žďár nad Sázavou



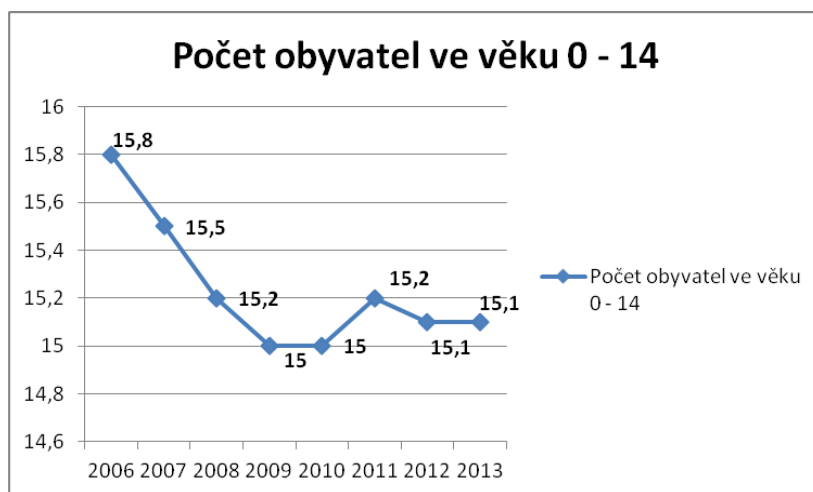
Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b)

Z tohoto grafu můžeme vyčíst, že počet obyvatel se od roku 2006 zvyšoval. V roce 2008 dosáhl počet obyvatel okresu Žďár nad Sázavou svého maxima a začal se snižovat. Tento trend trvá již 5 let a očekává se jeho pokračování i v letech následujících.

Pokles počtu obyvatel je způsoben celou řadou faktorů. Důležitým faktorem, který ovlivňuje počet obyvatel v okrese Žďár nad Sázavou je nezaměstnanost, tedy podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 – 64 let. Tomuto faktoru se podrobněji věnuji v kapitole 3.2.3 Ekonomické prostředí.

Jedním z důležitých sociálních faktorů je i stárnutí obyvatelstva. Ve vyspělých zemích je stárnutí populace a s tím související snižování počtu obyvatel v produktivním věku, zapříčiněné především nízkou mírou porodnosti. Hlavním důvodem obav je strach ze zpomalení ekonomického vývoje. Mezi důsledky stárnutí populace můžeme zařadit zvýšené výdaje na starobní důchody, či nízkou míru zaměstnanecké mobility. Následující grafy nám ukazují počty obyvatel v okrese Žďár nad Sázavou dle jednotlivých věkových kategorií.

Graf 2: Počet obyvatel okresu Žďár nad Sázavou ve věku 0 - 14 let (v %)

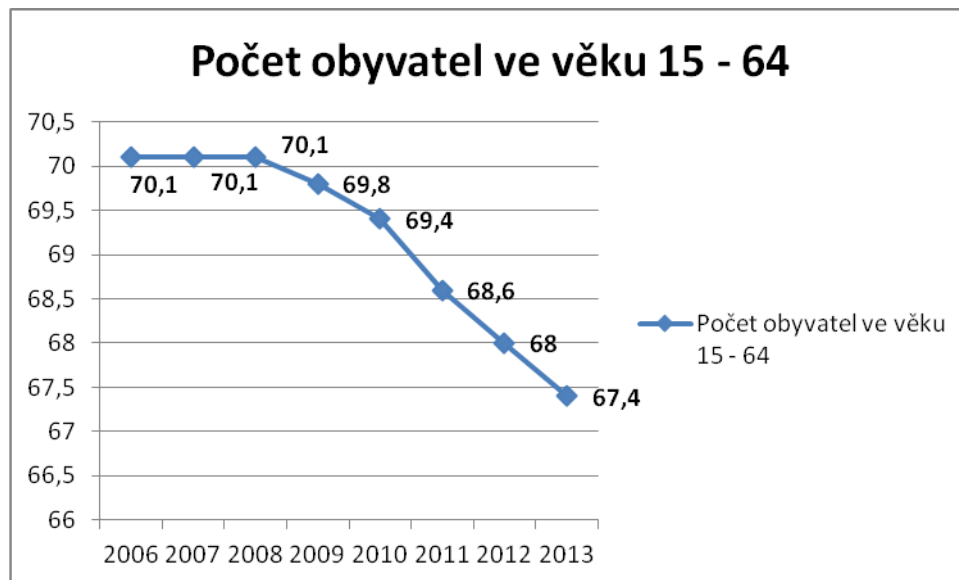


Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b)

Z grafu můžeme zjistit, že počet obyvatel v daném okrese ve věku 0 – 14 let se v průběhu let 2006 – 2010 snižoval. Od roku 2010 se potom pohybuje v rozmezí 15,1 – 15,2%.

Další graf nám ukazuje počet obyvatel ve věkovém rozmezí 15 – 64 let. Jedná se tedy o obyvatelstvo, které je ekonomicky aktivní.

Graf 3: Počet obyvatel okresu Žďár nad Sázavou ve věku 15 - 64 let (v %)

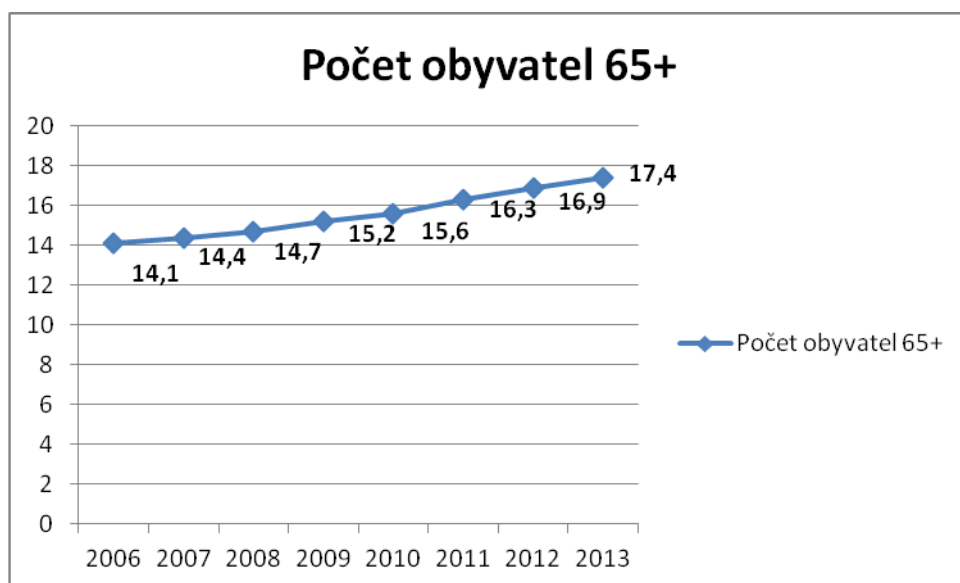


Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b)

Graf nám ukazuje klesající počet obyvatelstva v produktivním věku. V letech 2006 – 2008 se počet ekonomicky aktivního obyvatelstva držel na stejné hodnotě. Od roku 2009 ale dochází k poklesu, který trvá až do roku 2013 a očekává se pokles počtu obyvatel v produktivním věku i v následujících letech.

Poslední graf nám ukazuje počet obyvatel ve věkovém rozmezí 65 a více let.

Graf 4: Počet obyvatel okresu Žďár nad Sázavou ve věku 65 a více (v %)



Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b)

Z tohoto grafu je jasně patrný nárůst počtu obyvatel starších 65 let. Vzhledem k faktu, že počet obyvatel ve věku 0 – 14 let klesá a stejná situace panuje i ve skupině ekonomicky aktivního obyvatelstva, můžeme z grafu usoudit, že stárnutí obyvatelstva je pro okres Žďár nad Sázavou hrozbou.

Pozitivum můžeme spatřovat v neustálém růstu životní úrovně, nehledě na stárnutí populace. V roce 2011 byl podíl obyvatelstva ohrožených chudobou 9,8%, v roce 2012 se podíl ohrožených osob snížil na 9,6%. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013a)

V roce 2013 pak dle předběžných informací Českého statistického úřadu činil tento podíl „pouhých“ 8,5% obyvatelstva České republiky. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013b)

V běžném životě můžeme růst životní úrovně spatřovat v růstu nároků obyvatelstva nejen na trávení volného času, ale i na stravování či kvalitu výrobků a služeb. S tím souvisí i častější návštěvy restauračních a ubytovacích zařízení a rostoucí požadavky na jejich kvalitu.

V souvislosti s návštěvou restaurací je dalším důležitým sociálním faktorem obezita. Obezita je také jedním z celosvětových problémů. Česká republika se s 21% obézních mužů a 31% obézních žen, umístila na předním místě v rámci celé Evropy. Když do těchto počtů zahrneme také nadváhu, jsou čísla mnohem vyšší. Muži, trpící nadváhou či obezitou, tvoří 72% populace, ženy 68%. (OBEZITA, 2015)

Obezita je v dnešní době také velkým problémem u dětí. Zatímco v roce 1996 byl počet obézních dětí ve věku 0 – 14 let 5,5%, v roce 2011 tento počet dosáhl hranice 20,5%.

U dětí ve věku 15 – 18 vzrostlo procento obézních dětí z 8,8% na 47%. (LIDOVKY.CZ, 2012)

3.2.2 Legislativní prostředí

V České republice rozlišujeme tři základní skupiny živností. Řemeslné, vázané a volné.

Provoz restaurace je podmíněn vznikem oprávnění k živnosti řemeslné podle přílohy č.1, k zákonu č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona. Konkrétně se jedná o živnost hostinská činnost. Součástí této živnosti je i poskytování ubytování, prodej doplňkového sortimentu či provozování her. Jelikož se jedná o živnost řemeslnou, musí žadatel splnit nejen obecné podmínky, ale také doložit doklad o odborné způsobilosti. Za tento doklad můžeme považovat například řádně ukončené středoškolské vzdělání s výučním listem v daném oboru či praxi nejméně 6 let v daném oboru. Obecné podmínky provozování živnosti jsou dosažení věku 18. let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a neexistence překážek provozování živnosti.

Provozování ubytovacích služeb spadá mezi živnosti volné. Žadatel o provozování živnosti volné doloží pouze obecné podmínky, jimiž jsou dovršení věku 18. let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Seznam jednotlivých oborů je dán nařízením vlády č. 140/2000 Sb. Nařízení vlády č. 469/2000 Sb., potom stanovuje jejich obsahovou náplň.

Hostinská činnost bývá velmi často provozována spolu s ubytovacími službami. Tyto skupiny ubytovacích zařízení jako penziony či hotely jsou upravovány vyhláškou Ministerstva pro místní rozvoj č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu a dále potom Oficiální jednotnou klasifikací ubytovacích zařízení.

K ohlášení živnosti potom slouží jednotný registrační formulář, který vás automaticky zaregistruje i u všech důležitých úřadů, jak je finanční úřad, zdravotní pojišťovna a mnohé další.

- Podmínky provozování restaurace

Živnostenský zákon stanovuje provozovateli živnosti řadu povinností, které je nutno dodržovat. Především oblast stravovacích služeb je velice přísně regulována.

Provozovna musí být podle §31 živnostenského zákona řádně označena na viditelném místě obchodním jménem, IČ a jménem a příjmením odpovědné osoby.

Pro provozování restaurací je důležitá vyhláška č. 137/2004 Sb., z 17.3 2004

o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách provozní a osobní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. V této vyhlášce jsou uvedeny veškeré povinnosti provozovatele restaurace, které musí být splněny. Jedná se

o podmínky výroby, přípravy a uchovávání pokrmů, podmínky rozvozu a přepravy pokrmů, způsob stanovení a evidence kritických bodů, chemické a mikrobiologické požadavky na pokrmy, zásady osobní a provozní hygieny, hygienické požadavky na umístění, prostorové a dispoziční uspořádání, zásobování vodou, osvětlení, vytápění, větrání a odstraňování odpadních vod. (TZB-INFO, 2001-2015)

Vyhláška taktéž nabádá podnikatele ke zpracování tzv. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point – Systém kritických bodů). Jedná se o preventivní opatření, jehož úkolem je identifikovat a vyhodnocovat nebezpečí, které by mohlo ohrozit zdraví spotřebitele a snažit se mu předcházet. Následně potom nabádá ke stanovení nápravných opatření pro všechny identifikované kritické body.

Jednou z podmínek provozování restaurace je také povinnost vyčlenit alespoň jednu kabínu dámského i pánského WC a zařídit ji v souvislosti s využíváním osob s omezenou schopností pohybu a orientace. V případě, že je toto uspořádání vyloučeno, je možné, aby byla kabina přístupná z oddělení pro ženy. Této možnosti bylo využito

i v případě analyzovaného podniku. (HACCP, 2014)

Legislativně upraveno je také používání kamerového systému, které slouží pro ochranu majetku restaurace. V případě zřízení kamerového systému je nutné řídit se zákonem

č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění. V tomto případě je důležité rozhodnutí o pořízení kamerového systému se záznamem či bez záznamu. V případě pořízení kamerového systému bez záznamu provozovatel není nucen kamerový systém u úřadu pro ochranu osobních údajů registrovat. Ovšem i v tomto případě by měl hosty restaurace v souvislosti s Listinou základních práv a svobod informovat, že prostor je monitorován například prostřednictvím informační tabule. (ÚČETNÍ KAVÁRNA, 2014)

V případě pořízení kamerového systému se záznamem vzniká majiteli restaurace povinnost registrace kamerového systému u Úřadu pro ochranu osobních údajů.

Jedním z nejdůležitějších legislativních nařízení je nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin.

Dále zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a jejich prováděcími předpisy.

Vyhláška č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody, ve znění pozdějších předpisů. (HACCP, 2014)

Od poloviny prosince 2014 také došlo k povinnosti restauračních zařízení zveřejňovat nejběžnější alergeny, které jsou v jednotlivých pokrmech obsaženy. Tato povinnost každého restauračního zařízení může být vyřešena formou zápisu jednotlivých alergenů přímo ke každému pokrmu na jídelním lístku nebo formou vloženého listu do jídelního lístku, kde jsou u jednotlivých alergenů vypsány pokrmy, které jej obsahují.

- Podmínky provozování penzionu

Hygienické podmínky pro oblast ubytovacích služeb jsou upraveny dle §21 zákona č. 274/2003 Sb. Dle tohoto zákona je povinností provozovatele vypracovat provozní řád. Tento řád by měl obsahovat podmínky činnosti, způsob zacházení s prádlem, zásady prevence vzniku infekčních a jiných onemocnění či způsob udržování čistoty ubytovacího zařízení. Tento řád je následně předložen Krajské hygienické stanici dle zákona č. 258/2000 Sb.

Vyhláška č. 137/1998 o obecných technických požadavcích na stavbu stanovuje zvláštní požadavky pro vybrané druhy staveb. Vyhláškou jsou stanoveny mimo jiné minimální rozměry pokojů v závislosti na členění do příslušných ubytovacích tříd.(HACCP, 2014)

- Změny v legislativě pro rok 2015

V roce 2015 má dojít k několika zásadním změnám v oblasti daní, které mohou ovlivnit i restauraci a penzion. Podstatná změna se týká oblasti výdajových paušálů. OSVČ, podnikatelé a živnostníci budou moci při uplatnění výdajů využívat paušály pouze tehdy, pokud jejich roční příjmy nepřesáhnou hranici dvou milionů korun. Tato hranice v současné době již platí pro 30% a 40% paušály, s platností od roku 2015 pak má být zavedena i pro paušály v hodnotě 60% a 80%. (PENÍZE.CZ, 2000-2014)

Daňové změny v roce 2015 s sebou nenesou avizované zrušení superhrubé mzdy či návrat k progresivnímu zdanění příjmů fyzických osob. Tyto změny by měly vstoupit v platnost až počátkem roku 2016.

S platností od 1.1 2015 vstupuje v platnost nová tzv. druhá snížená sazba daně ve výši 10%. Tato sazba se týká léků, knih a dětské výživy. Součástí této novely je i zrušení sjednocené sazby DPH na 17,5%, které mělo být uvedeno v platnost od 1.1 2016. (BĚHOUNEK.EU, 2009)

Sazba DPH ovlivňuje jak provoz restaurace, tak provoz penzionu. Na ubytování je uplatňována snížená sazba tedy 15%. V restauraci je potom jídlo zdaňováno sazbou základní, která je v současné době 21%. Při nákupu surovin využívá podnik snížené sazby DPH 15%.

3.2.3 Ekonomické prostředí

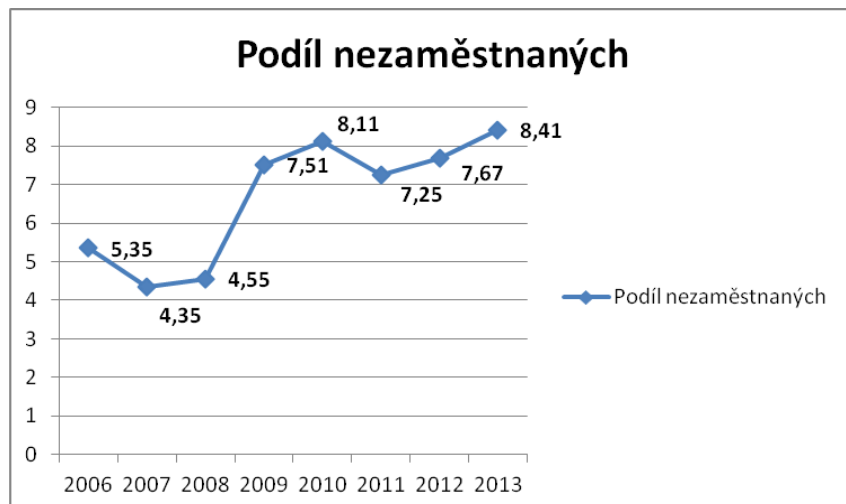
Ekonomické prostředí je ovlivňováno nezaměstnaností v daném regionu, výší mezd a HDP.

V oblasti nezaměstnanosti došlo s počátkem roku 2013 ke změně v názvosloví. Dosud používaná míra nezaměstnanosti, byla nahrazena pojmem podíl nezaměstnaných osob, který umožňuje lepší srovnání počtu dosažitelných uchazečů ve věkovém rozhraní 15 až 64 let v závislosti k počtu obyvatel v dané věkové kategorii. Dosud používaná míra nezaměstnanosti srovnávala uchazeče o zaměstnání ve vztahu k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu. (PROINVESTORY, 2013)

Podíl nezaměstnaných v Kraji Vysočina byl k 31.12 2013 8,05%. Celkově vykazuje tento ukazatel růstovou tendenci. V listopadu téhož roku činil podíl nezaměstnaných v Kraji Vysočina 7,11%. Celkem se tedy jednalo o 27 759 uchazečů o zaměstnání na 1 203 volných pracovních míst. Na jednoho volné pracovní místo tedy připadalo 23,5 uchazeče. Nejnižší míra nezaměstnanosti byla v okrese Pelhřimov 5.64%, nejvyšší potom v okres Třebíč 10,49%. Okres Žďár nad Sázavou zaujímá v celkovém srovnání Kraje Vysočina s 8,41% předposlední místo. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014c)

Vývoj podílu nezaměstnaných v okrese Žďár nad Sázavou je znázorněn v následujícím grafu.

Graf 5: Podíl nezaměstnaných v okrese Žďár nad Sázavou



Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b)

Na základě grafu můžeme konstatovat, že nezaměstnanost v okrese Žďár nad Sázavou má rostoucí tendenci. Velký nárůst podílu nezaměstnaných v roce 2009 a 2010 oproti roku 2008 můžeme přisuzovat ekonomické krizi, která zasáhla celý svět. V roce 2013 potom můžeme vidět, že podíl počtu nezaměstnaných přesáhl hranici z roku 2010, kdy byla nezaměstnanost způsobená především krizí. Tento fakt přispívá k úbytku počtu obyvatel v okrese Žďár nad Sázavou, který byl zmíněn v kapitole 3.2.1 Sociální prostředí. Lidé se stěhují do míst, kde je snadnější možnost najít práci.

Dalším ekonomickým faktorem je výše mezd. Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2013 činila v Kraji Vysočina 22 609 Kč. Oproti roku 2012 se jedná o zvýšení o 263 Kč. V současné době dosahuje hrubá mzda výše 22 706 Kč. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014d)

HDP v Kraji Vysočina začíná opět růst. Po poklesu v letech 2009 a 2010, dochází opět k jeho růstu. Podíl Kraje Vysočina na hrubém domácím produktu České republiky je 4%. Tato hodnota výrazně zaostává za celorepublikovým průměrem. Výraznou měrou se na tvorbě HDP v Kraji Vysočina podílí především zpracovatelský průmysl, zemědělství a rybolov.

Ke konci roku 2012 bylo v Kraji Vysočina evidováno ve statistickém registru ekonomických subjektů 106,6 tisíc subjektů. Vzhledem k počtu obyvatel Kraje Vysočina

toto číslo svědčí o nižším stupni podnikatelské aktivity. Okres Žďár nad Sázavou potom zaznamenal 24,3 tisíc ekonomických subjektů.

V Kraji Vysočina zaujímá důležité postavení zemědělství. Celková produkce brambor v kraji představuje třetinu celkové produkce České republiky. Celkem bylo v Kraji Vysočina sklizeno 253,3 tun brambor.

V roce 2013 bylo v Kraji Vysočina k dispozici celkem 505 ubytovacích zařízení s více jak 25 000 lůžky. Třetina těchto ubytovacích kapacit se nachází v okrese Žďár nad Sázavou. Počet turistů v Kraji Vysočina také roste. V roce 2013 navštívilo kraj 448 401 turistů, což je oproti roku 2012 o přibližně 10 000 více. Zahraniční turisté tvořily 15 % z celkového počtu. Počet dní strávených v kraji zůstal oproti roku 2012 stejný a to 3,6 dne. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013c)

3.2.4 Politické prostředí

V České republice je vláda nejvyšším orgánem výkonné moci. Spolu s mocí zákonodárnou, která je představována parlamentem a mocí soudní, představovanou soustavou soudů, tvoří celek.

Politické prostředí v České republice můžeme v současné době označit za nestabilní.

Do roku 2013 byla u moci vláda premiéra Petra Nečase. V souvislosti s kauzou Nagyová byla tato vláda nucena podat demisi. Po tomto skandálu byla ustanovena vláda prezidentem Milošem Zemanem, ovšem ani tato vláda nezískala v Poslanecké sněmovně důvěru a byla nucena podat demisi. Tyto problémy vyústily v předčasné volby.

Ovšem nejen tyto problémy vyvolávají u obyvatel České republiky nedůvěru, také neustálé zprávy o korupci jsou její příčinou.

Ani v roce 2013 nově zvolený prezident Miloš Zeman není pro mnohé zárukou stability. Jeho výhra ve volbách byla poměrně těsná. S 54,8% hlasů zvítězil nad svým protikandidátem Karlem Schwarzenbergem, který obdržel 45,19% hlasů. (LIDOVKY, 2014)

Po roce vládnutí se mu podařilo odradit značnou část voličů svými výroky a chováním při zahraničních návštěvách a domácích akcích.

Na základě výsledků předčasných voleb je vláda od roku 2013 nově tvořena následujícími politickými stranami: v čele vlády stojí ČSSD, jejímž lídrem je Bohuslav Sobotka. Druhou nejsilnější vládnoucí stranou je ANO, s lídrem strany Andrejem Babišem. Tyto

strany spolu s KDU ČSL (s lídrem Pavlem Bělobrádkem) také tvoří vládní koalici. Vláda Bohuslava Sobotky úřaduje od 29. ledna 2014.

Od roku 2004 je Česká republika členem Evropské unie. Tento krok umožnil občanům a firmám v České republice čerpat zdroje z fondů Evropské unie. Díky těmto finančním prostředkům vznikla celá řada stravovacích a ubytovacích zařízení. V období 2014 – 2020 je vytvořeno celkem 18 dotačních programů, ze kterých je možné čerpat finanční prostředky. Novinkou v tomto období je potom existence pouze jednoho integrovaného regionálního operačního programu, namísto dříve existujících regionů soudružnosti. V tomto období může Česká republika získat z Evropské unie celkem 20,5 mil eur. (RADA SEVEROVÝCHOD, 2014)

3.2.5 Technologické prostředí

Pro správně fungující restauraci je jedním z nejdůležitějších faktorů kvalitní technologické vybavení. V dnešní době se technologie neustále vyvíjejí. S tím ovšem souvisí i rychlý proces zastarávání současné technologie, která ještě před rokem byla považována za převratnou v dané oblasti. Příprava jídel je rychlejší, pohodlnější a hlavně kvalitnější. Každé gastronomické zařízení musí disponovat celou řadou vybavení počínaje fritézou, troubou, grilem, konvektomaty, vodní lázní, salamandrem a mnohým dalším. I v oblasti gastronomie můžeme na trhu neustále potkávat nová a dokonalejší vybavení, která umožňují připravovat jídla kvalitněji a rychleji.

Moderní technologie zásadním způsobem zrychlují také samotné objednání jídla. V dnešní době je na trhu již velké množství pokladních terminálů, které usnadňují práci nejen obsluhy, ale i kuchyně. Rychlejší vyřízení objednávky umožňují PDA terminály. Tyto moderní systémy umožňují rozdělení stolů, odložení placení, využívání slevových akcí jako happy hours, tisk objednávek, evidenci tržeb, odběratelů, dodavatelů, informace o pohybu a stavu zásob či inventarizaci.

I v oblasti poskytování ubytovacích služeb se nám zlepšení technologií projeví. I když není na první pohled tak zřetelné, jako v případě vybavení restaurace, jeho přínos můžeme spatřovat především v rychlosti a kvalitě úklidu, čistota lůžkovin závisí na kvalitě pračky. Taktéž do rezervace ubytování v dnešní době zasahují moderní technologie. Moderní rezervační systémy jsou v dnešní době nedílnou součástí každého většího hotelu či penzionu.

3.2.6 Shrnutí výsledků SLEPT analýzy

V následující tabulce jsou shrnuty všechny podstatné body, vyplývající z vytvořené SLEPT analýzy.

Tabulka 2: Výsledky SLEPT analýzy

SLEPT	Pozitivní faktory	Negativní faktory	Neutrální faktory
Sociální prostředí	Růst životní úrovně	Snižování obyvatel	Obezita
		Stárnutí obyvatel	
Legislativní prostředí	Zrušení jednotné sazby DPH	Hygiena	Alergeny
		Výdajové paušály	
Ekonomické prostředí	Zvýšení mzdy	Zvyšování počtu nezaměstnaných	Nízký stupeň podnikatelské aktivity
	Růst HDP	Nízký počet strávených dnů v kraji	
	Zemědělství		
	Roste počet turistů		
Politické prostředí	Čerpání zdrojů z EU	Nestabilní vláda	
		Nedůvěra obyvatelstva	
Technologické prostředí	Vývoj technologií	Zastaralé technologie	
	Rychlé vyřízení objednávky		

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Analýza oborového prostředí

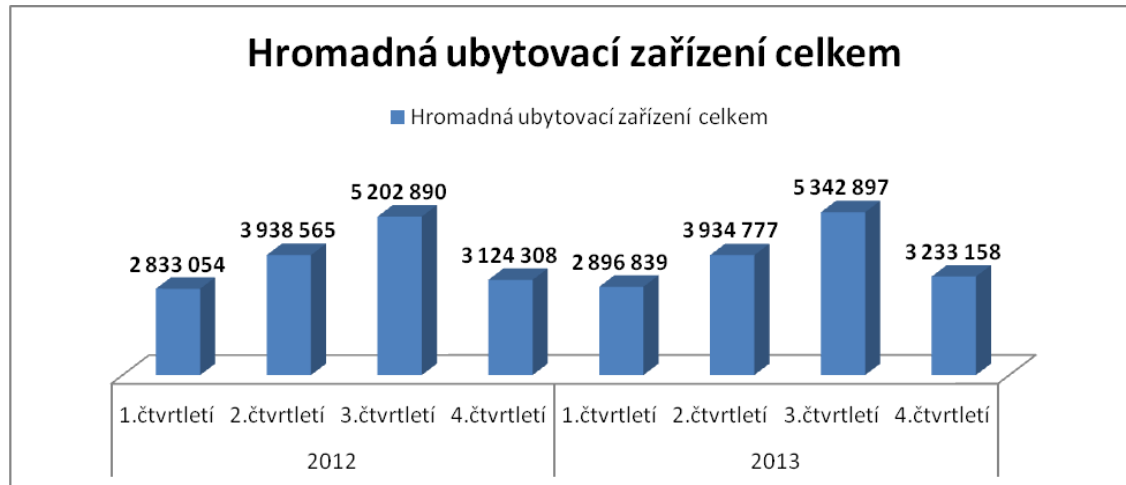
3.3.1 Analýza trhu

Návštěvnost restauračních a ubytovacích zařízení souvisí především s počtem obyvatel a výší příjmů. Obecným faktem je, že příjmy obyvatelstva rostou spolu s úrovní vzdělání. Proto se při analýze trhu zaměřím také na vzdělanost obyvatelstva. Pro účely práce si analýzu trhu rozdělím na dvě části. Do penzionu přijíždějí hosté z celé České republiky, proto se při analýze trhu zaměřím nejen na Kraj Vysočina, ale také na republikové charakteristiky. Restauraci navštěvují především zákazníci z Kraje Vysočina, konkrétně z okresu Žďár nad Sázavou.

3.3.1.1 Analýza trhu penzionu

Česká republika má celkem 10 528 477 obyvatel. Průměrná hrubá mzda je 25 219 Kč. Počet hostů, kteří využívají ubytovacích zařízení v rámci celé České republiky, nám udává první graf.

Graf 6: Počet hostů hromadných ubytovacích zařízení celkem



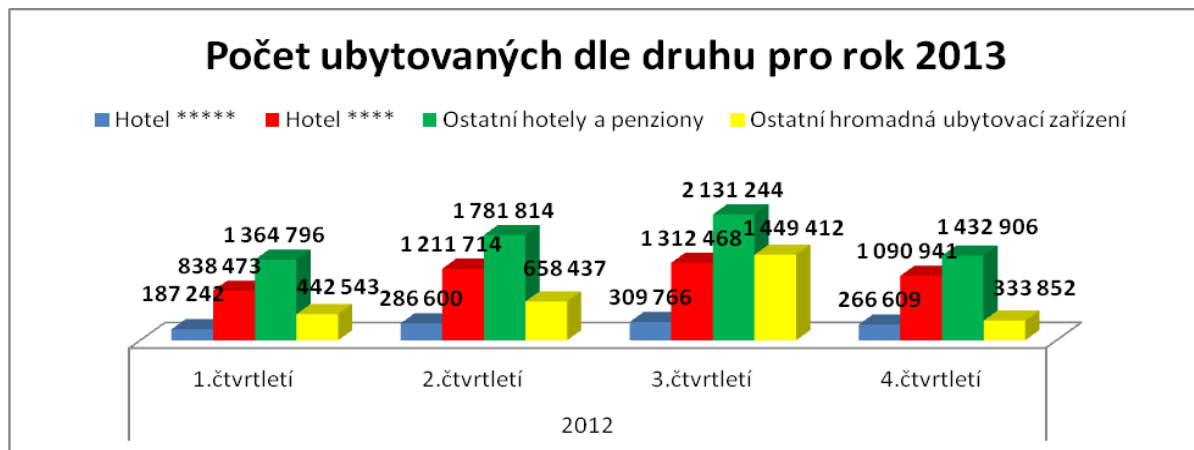
Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a)

Mezi hromadná ubytovací zařízení můžeme zařadit zařízení, která poskytují přechodné ubytování v pravidelných či nepravidelných intervalech. Do této skupiny můžeme zařadit hotely, motely, penziony, bungalovy, ubytovny, chaty, kempy a mnohé další. Jedná se tedy nejen o zařízení, která poskytují ubytování celoročně, ale i o zařízení, která nabízejí své služby pouze v určitém období. Ve 3. čtvrtletí, kdy se otevírá řada sezónních ubytovacích kapacit, jako jsou kempy a chatové oblasti, dochází také k zvýšení celkové

návštěvnosti a počtu hostů, kteří ubytovací zařízení využívají. Celkový počet hostů ubytovacích zařízení v České republice zůstává přibližně na stejné úrovni. Rok od roku můžeme spatřovat určitý nárůst v počtu ubytovaných.

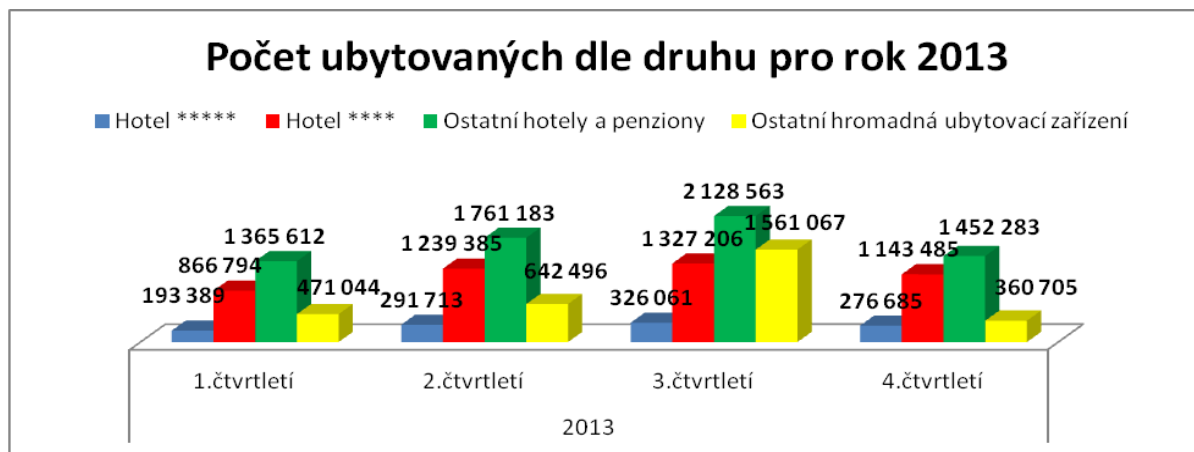
Další grafy nám ukazují počet ubytovaných dle druhu ubytovací kapacity pro roky 2012 a 2013.

Graf 7: Počet ubytovaných dle druhu ubytovací kapacity pro rok 2012



Zdroj:vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a)

Graf 8: Počet ubytovaných dle druhu ubytovací kapacity pro rok 2013

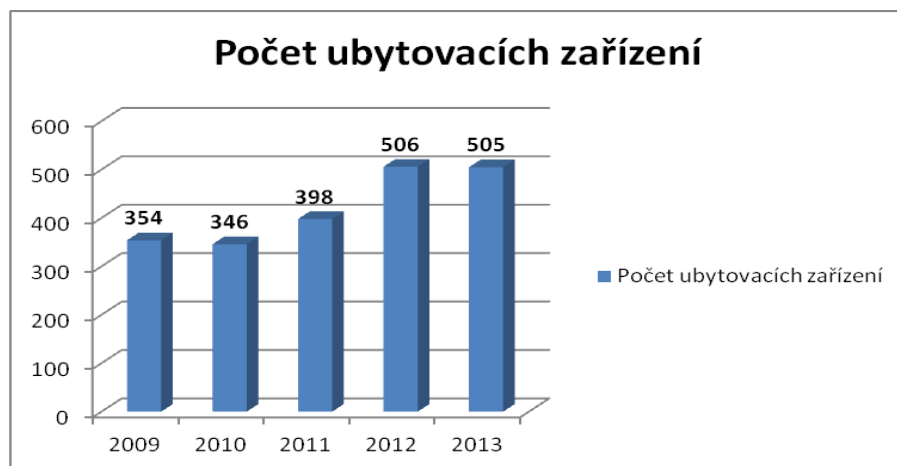


Zdroj:vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a)

Z grafů můžeme vyčíst, že hosty jsou nejčastěji využívány hotely nižších kategorií a penziony. Druhou nejčastěji využívanou ubytovací jednotkou jsou hotely****, které jsou ovšem pravidelně v průběhu 3. čtvrtletí nahrazeny ostatními hromadnými ubytovacími zařízeními, ke kterým můžeme zařadit chaty, kempy či turistické ubytovny. Nejméně využívány jsou hotely *****, které jsou cenově na nejvyšší úrovni.

V následujícím grafu je znázorněn počet ubytovacích zařízení v Kraji Vysočina.

Graf 9: Počet ubytovacích zařízení

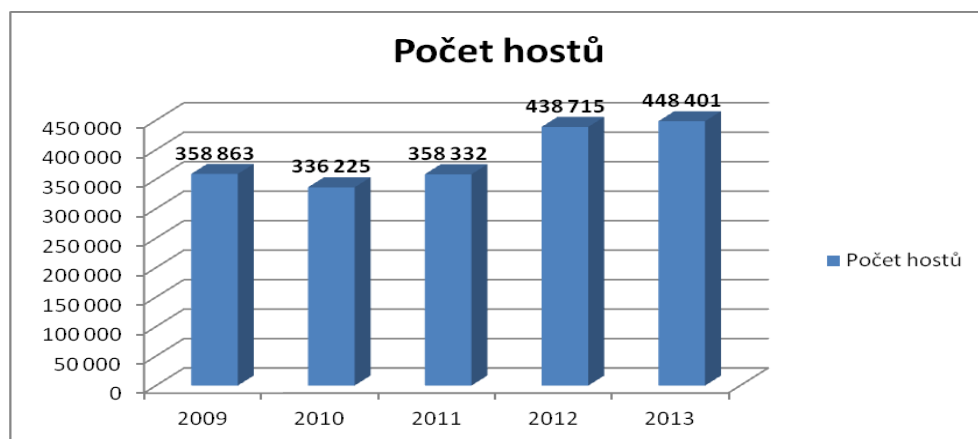


Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014e)

Z grafu je jasně patrný velký nárůst ubytovacích zařízení v kraji a to především v roce 2012. Tento fakt můžeme přisuzovat řadě faktorů. Jedním z nich je i možnost získání dotací z fondů Evropské unie. Této možnosti využilo v roce 2012 velké množství zájemců. Program přispíval na opravy budov a jejich přebudování na penziony.

Další graf nám ukazuje počet hostů, kteří byli ubytováni v některém z ubytovacích zařízení v Kraji Vysočina.

Graf 10: Počet hostů



Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014e)

Počet hostů má, jak nám ukazuje graf, růstovou tendenci. Velký nárůst hostů

se projevuje v roce 2012. V tomto roce došlo i k velkému nárůstu počtu ubytovacích zařízení, které odpovídá zvýšené poptávce hostů po ubytování.

3.3.1.2 Analýza trhu restaurace

Kraj Vysočina má celkem 509 911 obyvatel. Okres Žďár nad Sázavou, ve kterém se analyzovaná restaurace a penzion nachází, je počtem obyvatel a svojí rozlohou největším okresem v Kraji Vysočina.

Obrázek 5: Kraj Vysočina



Zdroj: (SUPERCHALUPY.CZ, 2014)

Průměrná hrubá mzda v kraji je 22 706 Kč. V Kraji Vysočina je celkem 504 ubytovacích zařízení. V okrese Žďár nad Sázavou je celkem 168 ubytovacích zařízení, což je více jak dvojnásobek počtu ubytovacích zařízení, než v ostatních okresech Kraje Vysočina. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2008-2015)

Tabulka 3: Počet ubytovacích zařízení v Kraji Vysočina

	Počet ubytovacích zařízení
Havlíčkův Brod	84
Jihlava	82
Pelhřimov	90
Třebíč	80
Žďár nad Sázavou	168

Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2008-2015)

V následující tabulce jsou zobrazeny měsíční čisté příjmy na osobu v domácnosti. V Kraji Vysočina je celkem 199 981 domácností a průměrný počet členů domácnosti je 2,5. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014d)

Tabulka 4: Měsíční čistý příjem na osobu (v %)

Měsíční příjem na osobu	2010	2011	2012
Do 10 000 Kč	40,2	32,0	26,4
10 001 - 20 000 Kč	51,6	59,0	64,0
20 001 - 30 000 Kč	6,5	7,0	7,3
30 001 Kč a více	1,8	2,0	2,3

Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014d)

Z tabulky můžeme vyčíst, že čistý příjem na osobu v domácnosti se ve vyšších cenových hladinách v průběhu let v Kraji Vysočina zvyšuje. V roce 2012 dosáhlo celých 64 % domácností měsíčního příjmu v rozmezí 10 001 – 20 000 Kč na jednoho člena domácnosti. Tato částka výrazně zaostává za celorepublikovým průměrem, který je uveden v kapitole 3.3.1.1. Pozitivní ovšem je fakt, že v nejnižší cenové kategorii do 10 000 Kč se podíl domácností s tímto příjmem na jednoho člena v průběhu let snižuje. Cenové kategorie 10 001 až 20 000 Kč a 20 001 až 30 000 Kč tvoří nejčastější skupinu návštěvníků restaurace a penzionu, která je orientována na vyšší střední třídu.

Následující tabulka nám udává vzdělanost obyvatelstva České republiky.

Tabulka 5: Vzdělání obyvatel České republiky

Forma vzdělání	Počet
Bez vzdělání	47 253
Základní vzdělání	1 521 571
Střední bez maturity	2 963 972
Střední s maturitou	2 429 069
Nástavbové	248 438
Vyšší odborné	117 489
Bakalářské	180 803
Magisterské	883 061
Doktorské	53 966

Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014) 12

V České republice je nejvíce obyvatel s nejvyšším ukončeným vzděláním středním bez maturity. Druhý nejvyšší počet je u obyvatel se středoškolským vzděláním s maturitou a třetí nejpočetnější skupinou je obyvatelstvo se základním vzděláním.

V další tabulce je potom uvedeno obyvatelstvo Kraje Vysočina dle dosaženého vzdělání.

Tabulka 6: Vzdělání obyvatelstva Kraje Vysočina

Forma vzdělání	Počet
Bez vzdělání	2 017
Základní vzdělání	2 325
Střední bez maturity	162 361
Střední s maturitou	118 675
Nástavbové	11 792
Vyšší odborné	5 884
Bakalářské	8 028
Magisterské	34 524
Doktorské	1 023

Zdroj: vlastní zpracování (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014) 12

Z tabulky můžeme zjistit, že v kraji je největší počet obyvatelstva, které má střední školu bez maturity. Následuje skupina obyvatel se střední školou, ukončenou maturitou. Tyto dva ukazatele se shodují s celorepublikovou charakteristikou vzdělanosti obyvatelstva, která je uvedena výše. Na pomyslném třetím místě je obyvatelstvo, které má magisterské vzdělání. Kraj Vysočina můžeme tedy označit jako kraj s vyšší vzdělaností obyvatelstva, než je celorepublikový průměr. Vyšší počty vzdělaných obyvatel v kraji jsou pro restauraci výhodné, neboť vyšší vzdělání ukazuje na vyšší příjmy a spolu s příjmy rostou i požadavky na trávení volného času, kulturu a stravování.

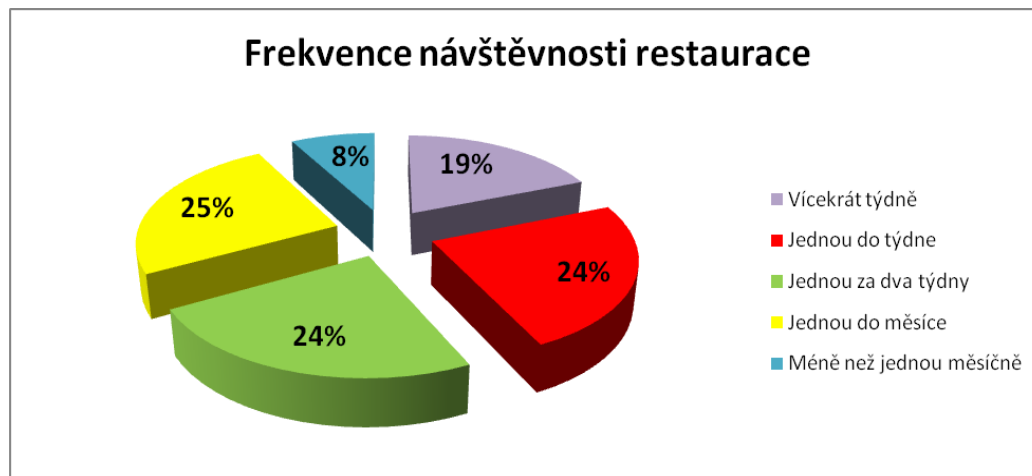
V obou srovnáních vzdělanosti obyvatel, jak z hlediska republiky, tak z hlediska kraje, si můžeme taktéž všimnout výrazně vyšších čísel u magisterského vzdělání oproti nástavbovému studiu, vyšším odborným školám a studiu bakalářskému.

3.3.1.3 Trendy v oblasti stravování

Oblast stravování je velice ovlivněna aktuálními trendy. V následujícím textu budou některé trendy zmíněny.

Na následujícím grafu je uvedeno procento využívání restauračních zařízení.

Graf 11: Frekvence návštěvnosti restaurace



Zdroj: vlastní zpracování (MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, 2010)

Z grafu můžeme vyčíst, že jednou či dvakrát do týdne navštíví restauraci celkem 48% zákazníků. 25% zákazníků navštěvuje restaurační zařízení jednou měsíčně, 19% potom do restaurací zavítá i několikrát týdně. Nejmenší část 8% tvoří zákazníci, kteří restauraci navštěvují méně než jednou měsíčně.

Všeobecným faktem je, že návštěvnost restaurací klesá úměrně s věkem zákazníka.

53% zákazníků ve věku do 29. let, navštěvuje restaurace alespoň jednou týdně, u zákazníků starších 60. let je procento návštěvníků restaurace alespoň jednou týdně 24%. Tento fakt souvisí s poklesem příjmů, způsobených odchodem do důchodu či ztrátou zaměstnání.

Restaurace obecně častěji navštěvují muži než ženy. Návštěvnost restaurace také stoupá spolu s dosaženým vzděláním zákazníka, které ovlivňuje i jeho příjmy a požadavky na restaurační zařízení.

Při výběru restaurace je z hlediska jejich vlastností pro většinu návštěvníků na prvním místě čistota. Následují atributy jako udržovanost, personál a atmosféra. Za méně důležité faktory výběru je označováno připojení k internetu či nekuřácké prostředí.

Z hlediska vlastností personálu je pro zákazníka důležitá především vstřícnost, aktivita, všímavost, rychlost a pohotovost. Naopak je již méně důležité usazení ke stolu, jednotná uniforma či dotaz na spokojenost s pokrmem.

Kvalita služeb je pro zákazníka velice důležitým faktorem při výběru restaurace. Mezi nejdůležitější faktory, určující kvalitu služeb z pohledu zákazníka, patří kvalita jídla, správnost vyúčtování útraty, čerstvost potravin a vzhled a úprava pokrmů. Méně důležité jsou pro zákazníka faktory, jako místní a sezónní potraviny, regionální pokrmy či možnost placení stravenkou.

Dle cenové kategorie restaurace zákazník také očekává příslušné služby. Zatímco v restauračních zařízeních nižší cenové kategorie se zákazník spokojí s pitnou vodou zdarma, možností platbou stravenkami či ochotou personálu poradit s výběrem jídla, od restauračních zařízení vyšší cenové kategorie očekává, že personál mu bude schopen poradit s výběrem vína, nabízené pokrmy nebudou obsahovat polotovary a při placení bude možné využít platební kartu.

Při rezervaci stolu v restauraci využívá polovina zákazníků telefonu. Třetina zákazníků rezervaci provádí osobně přímo v restauraci a 15% zákazníků využívá rezervaci přes webové stránky.

Informace o restauracích získává většina zákazníků, přesně 76% z vlastní zkušenosti či na doporučení známého. Ostatní vyhledávají informace na internetu nebo z propagačních materiálů. Internetových recenzí při výběru restaurace využívá 23% zákazníků. Přibližně 30% zákazníků o těchto stránkách neví, 43% zákazníků o existenci stránek ví, ale nevyužívá jich. (MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, 2010)

Dalším trendem, který je v oblasti veřejného stravování velice využíván, je online komunikace se zákazníkem. V dnešní době již nejsou na webových či facebookových stránkách restaurace pouze jídelní lístky, informace o otevírací době a kontaktní údaje. Zaměstnanci restaurace se zákazníky komunikují. Jednotlivé nabízené pokrmy jsou jim představeny a vyzdvihnuty jejich klady. Hlavní výhodou této online komunikace je také její snadná měřitelnost.

V současné době se také mění stravovací návyky zákazníků. Lidé dávají přednost zdravějším variantám stravování, vyhledávají regionální potraviny a jsou ochotni si za kvalitní služby připlatit.

3.3.2 Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence využijeme Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato analýza si klade za cíl zjistit, jakou pozici zastává firma v daném odvětví. V následujících podkapitolách budou jednotlivé faktory rozebrány.

- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla zákazníků
- Hrozba substitutů
- Rivalita v odvětví

3.4 Analýza zákazníků

Segmentace zákazníků je klíčová při utváření konkrétní nabídky či akce pro daný segment lidí. Každá skupina zákazníků má odlišné požadavky a představy.

3.4.1 Analýza zákazníků restaurace

3.4.2 Analýza zákazníků penzionu

3.5 Analýza mikroprostředí

3.5.1 Marketingový mix

V následující kapitole se zaměřím na detailní popis marketingového mixu restaurace a penzionu. V základním pojetí obsahuje, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.5.1, produkt, cenu, propagaci a distribuci.

- **Produkt**
- **Cena**
- **Propagace**
- **Distribuce**

3.5.2 Marketingový mix služeb

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, klasický marketingový mix je pro oblast poskytování služeb, do které pohostinství a ubytovací služby patří, nedostatečný a je třeba jej doplnit o další tři prvky marketingového mixu.

- **Lidé**
- **Procesy**
- **Materiální vybavení**

3.5.3 Marketingový mix z pohledu zákazníka

Hlavním úkolem marketingu je uspokojování potřeb zákazníka způsobem, který přináší společnosti zisk. Při tvorbě marketingového mixu by měla každá společnost, která chce na trhu uspět, brát v potaz také hledisko zákazníka a jeho potřeb.

Proto je důležité vytvořit marketingový mix pouze na základě klasického marketingového mixu „4P“, ale nahlížet na něj i pomocí marketingového mixu z pohledu zákazníka „4C“.

- Customer solution – hodnota
- Customer cost – cena
- Convenience – pohodlí
- Communication – komunikace

3.6 Finanční situace podniku

.

3.7 SWOT analýza

SWOT analýza nám umožňuje získat ucelený přehled o silných a slabých stránkách. Dále nám tato analýza umožňuje konkretizovat příležitosti a hrozby, kterým je společnost vystavena.

3.7.1 Hodnocení faktorů SWOT analýzy

Každý faktor, který byl získán analýzou makroprostředí, oborového prostředí a mikroprostředí, bude nyní posuzován z hlediska vzájemné důležitosti. Jednotlivým faktorům budou přiřazeny body v rozmezí 0 – 1, stanovené pomocí následujících hodnotících kritérií.

- 1 – hodnocený znak je důležitější, než znak porovnávaný
- 0,5 – hodnocený znak má stejnou důležitost jako znak porovnávaný
- 0 – hodnocený znak je méně důležitý, než znak porovnávaný

Hodnocený znak je znak uvedený v řádku. Porovnávaný znak je znak uvedený ve sloupci jednotlivých tabulek.

Hodnoty pod diagonálou jsou zrcadlově vypočítány z hodnot nad diagonálou ve tvaru (1 – hodnota).

Z jednotlivých tabulek, zobrazujících silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku, vybereme vždy 5 zástupců, kteří mají nejvyšší váhu. Z těchto faktorů následně sestavíme konfrontační matici SWOT analýzy.

Tabulka, zobrazující silné stránky podniku, musela být pro svoji obsahovou náročnost rozdělena do dvou částí:

3.7.2 Konfrontační matice SWOT analýzy

V konfrontační matici se porovnávají uvedené faktory na základě jejich vztahu a působení. Hodnotící škála stupnice může nabývat hodnot -3 až 3.

- 3 velmi dobré
- 2 dobré
- 1 mírně pozitivní
- 0 parametry vzájemně nesouvisející
- -1 mírně negativní
- -2 špatné
- -3 velmi špatné

4 ZÁVĚR

V dnešní době je pro podnik velice obtížné udržet si pozici na trhu. Konkurence v oblasti poskytování ubytovacích a stravovacích služeb je v dnešní době velká a záleží především na kvalitě poskytovaných služeb a přístupu podniku ke svým zákazníkům.

Především v oblasti podnikání v gastronomii záleží na každém detailu. Jeden špatně připravený pokrm může zkazit několik let budovanou dobrou pověst podniku a připravit jej o zákazníky. Pro hodnocení kvality restauračních a ubytovacích zařízení existuje v dnešní době nepřehledné množství anket a diskusí. Je obecným zvykem, že nespokojený zákazník se vždy o svou negativní zkušenost podělí s ostatními a jediný negativní komentář může podnik připravit o nové i stávající zákazníky.

Kvalita a čerstvost surovin jsou pro velkou část populace v dnešní době již samozřejmostí. Pokud podnik nesplňuje toto základní kritérium, rychle ztrácí pozornost zákazníků. Za základ úspěšného podnikání je považován především přístup k samotnému zákazníkovi. Nejedná se pouze o všímavou a příjemnou obsluhu při návštěvě restauračních zařízení, ale i o následnou komunikaci se zákazníkem.

Právě na tomto předpokladu úspěšnosti podniku a s ní související možnosti zvýšení návštěvnosti, jak ze strany stálých klientů, tak ze strany nových klientů, byla postavena tato nová marketingová strategie.

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh marketingové strategie, která by vedla ke zvýšení návštěvnosti podniku a jeho ekonomickému zhodnocení.

V praktické části práce byl podnik podroben analýze makroprostředí a mikroprostředí. V rámci analýzy makroprostředí jsme získali přehled o sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorech, které podnik ovlivňují.

V rámci oborového prostředí jsme získali přehled o trhu, na němž podnik působí a konkurenci, která podnik ohrožuje. Důležitou součástí oborového prostředí byla i analýza zákazníků. Analýza mikroprostředí nám pomohla získat potřebné informace o nabízeném produktu, ceně, distribuci a propagaci. Jelikož se analyzovaný podnik zabývá poskytováním služeb, zaměřila jsem pozornost i na analýzu lidí, procesů a materiálového vybavení podniku. Součástí analýzy mikroprostředí byl marketingový mix nejen z pohledu firmy, tedy klasický marketingový mix 4P, ale i marketingový mix z pohledu zákazníka 4C.

Ze všech získaných poznatků byla vytvořena SWOT analýza, která nám dala přehled o silných a slabých stránkách podniku a také o příležitostech a hrozbách, které podnik obklopují. Jednotlivé identifikované faktory SWOT analýzy byly následně porovnávány z hlediska vzájemné důležitosti. Na základě tohoto srovnání jsem v každé skupině faktorů SWOT analýzy identifikovala pět hlavních faktorů, které byly následně porovnány z hlediska jejich vztahu a působení v konfrontační matici. Výsledkem konfrontační matice potom byla konkrétní strategie, na kterou by se měl podnik zaměřit.

Návrhová část potom obsahuje konkrétní doporučení pro jednotlivé složky marketingového mixu.

Navrhované změny by měly vést ke zvýšení návštěvnosti podniku a s ní související i vyšší tržby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. COOPER, John a Peter LANE. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-7169-641-2.
2. FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, x, 162 s. ISBN 80-7226-558-x.
3. FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, vii, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
4. FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
5. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
6. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
7. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
8. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
9. JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, c2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
10. KALKA, Regine a Andrea MÄßEN. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada, 2003, 110 s. ISBN 80-247-0413-7.
11. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
12. KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
13. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza : plánování : využití : kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

14. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
15. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
16. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
17. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
18. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
19. SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxxiv, 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
20. SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, [24], vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-x.
21. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
22. BĚHOUNEK.EU. *Poslední novela zákona o DPH bude vyhlášena ve sbírce zákonů 31.12 2014 a další změny v daních pro rok 2015* [online]. 2009 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z:<http://www.behounek.eu/news/zmeny-v-danich-pro-rok-2015/>
23. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
24. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních cestovního ruchu podle kategorií* [online]. 2014a [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=BULLE00901R13&vo=tabulka&kapitola_id=400
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Časové řady - okres Žďár nad Sázavou* [online]. 2014b [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/casove_rady_okres_zdar_nad_sazavou

26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Kraji Vysočina ke konci roku 2013 vzrostla* [online]. 2014c [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kraji_vysocina_ke_konci_roku_2013_vzrostla
27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy na Vysočině meziročně vzrostly o 263 Kč* [online]. 2014d [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/prumerne_mzdy_na_vysocine_mezirocně_vzrostly_o_263_kc
28. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cestovní ruch* [online]. 2014e [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni_ruch-xj
29. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vyjádření k článku deníku Právo ze dne 13.11.2013* [online]. 2013a [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyjadreni_k_clanku_deniku_pravo_ze_dne_13_11_2013
30. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Životní podmínky 2013 – předběžné výsledky* [online]. 2013b [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/zivotni_podminky_2013_predbezne_vysledky_20131126
31. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Kraje Vysočina v roce 2013* [online]. 2013c [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/3C001C3A1C/\\$File/33013214.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/3C001C3A1C/$File/33013214.pdf)
32. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Životní podmínky* [online]. 2013d [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/631011-13-r_2013-08
33. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Charakteristika kraje* [online]. 2013e [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje
34. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hromadná ubytovací zařízení České republiky* [online]. 2008-2015 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/huz/>
35. EKONOMIE. *Podnikové činnosti* [online]. 2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=prodejni_cinnost_podniku

36. LIDOVKY.CZ. *Obézních dětí je v Česku čtyřikrát více než před 15 lety* [online]. 2012 [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: http://relax.lidovky.cz/v-cesku-je-ctyrikrat-vic-obeznich-deti-nez-pred-15-lety-p0w-/zdravi.aspx?c=A120622_110737_In-zdravi_sk
37. LIDOVKY. *Prezidentské volby 2013* [online]. 2013 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.lidovky.cz/prezidentske-volby-2013.aspx>
38. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Průzkum potřeb zákazníků pro sektor GASTRONOMIE* [online]. 2010 [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/c2264cca-504d-4876-a919-12e8488d3425/Pruzkum-potreb-zakazniku-pro-sektor-gastronomie.pdf>
39. OBEZITA.CZ. *Obezita v ČR i ve světě* [online]. 2014 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.obezita.cz/obezita/v-cr-a-ve-svete/>
40. PENÍZE.CZ. *Daňové novinky od roku 2015. Jak se vám líbí?* [online]. 2000-2014 [cit. 2014-12-03]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/dan-z-prijmu/288771-danove-novinky-od-roku-2015-jak-se-vam-libi>
41. PRO INVESTORY. *Jaká je skutečná míra nezaměstnanosti v České republice?* [online]. 2013 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <http://proinvestory.cz/jaka-je-skutecna-nezamestnanost-v-ceske-republice>
42. RADA SEVEROVÝCHOD. *Česká republika může z evropských fondů čerpat v letech 2014-2020 celkem 20,5 miliard eur* [online]. 2010 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: <http://www.rada-severovychod.cz/evropa-muze-do-roku-2020-vycerpat-960-miliard-eur-cesko-20-5-1>
43. SUPERCHALUPY. [online]. 2010 [cit. 2014-11-19]. Dostupné z: <http://www.superchalupy.cz/ubytovani-kraj-vysocina>
44. TZB-INFO.CZ. *Vyhláška č 137/2004 Sb. O hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných* [online]. 2001-2015 [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/vyhlaska-c-137-2004-sb-o-hygienickych-pozadavcich-na-stravovaci-sluzby-a-o-zasadach-osobni-a-provozni-hygieny-pri-cinnostech-epidemiologicky-zavaznych>
45. UCETNIKAVARNA. *Legislativní novinky s komentářem* [online]. 2014 [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d38568v48522-legislativni-novinky-s-komentarem/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíl výrobků a služeb	19
Tabulka 2: Výsledky SLEPT analýzy	52
Tabulka 3: Počet ubytovacích zařízení v Kraji Vysočina	56
Tabulka 4: Měsíční čistý příjem na osobu (v %)	57
Tabulka 5: Vzdělání obyvatel České republiky	57
Tabulka 6: Vzdělání obyvatelstva Kraje Vysočina.....	58

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu obyvatel v okrese Žďár nad Sázavou	41
Graf 2: Počet obyvatel okresu Žďár nad Sázavou ve věku 0 - 14 let (v %)	42
Graf 3: Počet obyvatel okresu Žďár nad Sázavou ve věku 15 - 64 let (v %)	43
Graf 4: Počet obyvatel okresu Žďár nad Sázavou ve věku 65 a více (v %)	44
Graf 5: Podíl nezaměstnaných v okrese Žďár nad Sázavou	49
Graf 6: Počet hostů hromadných ubytovacích zařízení celkem	53
Graf 7: Počet ubytovaných dle druhu ubytovací kapacity pro rok 2012	54
Graf 8: Počet ubytovaných dle druhu ubytovací kapacity pro rok 2013	54
Graf 9: Počet ubytovacích zařízení	55
Graf 10: Počet hostů	55
Graf 11: Frekvence návštěvnosti restaurace	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil	25
Obrázek 2: Prodejní činnosti podniku	32
Obrázek 3: Vztah 4P a 4C.....	33
Obrázek 4: SWOT analýza	34
Obrázek 5: Kraj Vysočina.....	56

